UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ASPECTOS DA ATIVIDADE DE PROMOÇÃO DE MARKETING NOS SERVIÇOS TURÍSTICOS DE MUSEUS

Camila Leoni Nascimento

Orientador: Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

SÃO PAULO
2012

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

CAMILA LEONI NASCIMENTO

ASPECTOS DA ATIVIDADE DE PROMOÇÃO DE MARKETING NOS SERVIÇOS TURÍSTICOS DE MUSEUS

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

Versão Corrigida

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2012

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Nascimento, Camila Leoni
Aspectos da atividade de promoção de marketing nos serviços turísticos de museus / Camila Leoni Nascimento. – São Paulo, 2012.
172 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2012.
Orientador: Marcos Cortez Campomar.

1. Marketing de serviços 2. Promoção de marketing 3. Turismo cultural 4. Museus I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.8

Eu agradeço a meus pais pelos ensinamentos, dedicação, apoio e incentivo recebidos. Ao meu querido pai, amigo e mentor. Obrigada!

Agradeço a meus pais por todo o amor, ensinamento e apoio que me deram para que escolhesse meu próprio caminho e sempre superasse os desafios da vida.

Agradeço a meus irmãos, sempre presentes em minha vida, tanto para celebrar os bons momentos como para me estender a mão quando necessário. Agradeço, em especial, a minha irmã Ana Carolina P. Nascimento, que muitas vezes foi uma irmã-mãe para mim.

Quero agradecer ao Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar, que me orientou durante o período do mestrado e me deu a oportunidade de aprender muito mais do que lições de Marketing, com ensinamentos para toda a vida.

Deixo também minha gratidão e admiração aos Professores Doutores Ana Akemi Ikeda, Geraldo Toledo e Lino Rodrigues Filho, com os quais pude ampliar e aprofundar meus conhecimentos sobre Marketing em sala de aula.

Aos Professores Doutores Edson Crescitelli e Andres Veloso, agradeço pelas fundamentais contribuições no exame de qualificação, assim como ao Professor Doutor Guilherme Shiraishi, por sua atenção e auxílio no projeto de dissertação.

Agradeço aos colegas de classe, mestrandos e doutorandos, pelas contribuições e amizade, que tornaram este período de minha vida muito mais valioso e memorável, e também aos colaboradores da FEA, com destaque, às queridas Ivanete e Bianca.

Agradeço aos profissionais que possibilitaram a realização da minha pesquisa e com os quais estive em contato durante todo esse processo, particularmente os da Pinacoteca do Estado de São Paulo, os do MASP e os do Museu da Casa Brasileira.

Agradeço aos meus colegas de trabalho, que se tornaram muito mais do que colegas, mas grandes amigos que acompanharam o processo do mestrado e me ajudaram a cumprir esta etapa, em especial à Carolina Forner e ao Nelson Colás.

Por último, agradeço a meus amigos, que se provaram fiéis companheiros, sempre caminhando a meu lado na estrada da vida. Ao meu querido namorado, Marcelo Lara, eu agradeço por estar presente neste momento tão importante de minha vida. Obrigada a todos!

RESUMO

A definição dos programas de promoção de marketing varia de acordo com o público que se quer atingir e também com o tipo de comunicação que se quer transmitir. Para definir o programa de comunicação e quais as ferramentas que serão utilizadas, é preciso desenvolver uma estratégia de comunicação de acordo com as necessidades dos clientes e com os objetivos da organização. Este estudo teve como objetivo principal identificar e analisar as atividades de promoção de marketing referentes aos serviços turísticos, mais especificamente nos museus, onde foi realizada a pesquisa de campo. Para atingir esse objetivo, primeiro foi realizada a revisão teórica abordando os conceitos de promoção de marketing, os serviços e os aspectos da atividade de promoção em serviços. Por fim, foram estudados os serviços turísticos e contextualizado o objeto de estudo acerca da atividade de promoção de serviços turísticos com ênfase em museus. O método utilizado para a pesquisa de campo foi o estudo de caso. O trabalho teve sua aplicação na área de museologia, investigadas três instituições: a Pinacoteca do Estado de São Paulo, o Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand e o Museu da Casa Brasileira Organização Social de Cultura. Para cada museu foram analisadas as seguintes atividades de promoção de marketing: segmentação e posicionamento, diferenciais, estratégia de promoção de marketing, planejamento e ferramentas do mix de comunicação, comunicação integrada de marketing, locação de recursos e controle e avaliação de resultados. Com a pesquisa foi possível concluir que as atividades de promoção de marketing utilizadas pelos museus para comunicar suas ofertas, atrair e fidelizar o público são as mesmas, no entanto há variação na forma como eles executam essas atividades. Nos museus analisados, as atividades de promoção de marketing são, em alguns casos, conforme a teoria; em outros, mais indutivas. Foi possível ainda verificar que, quando os museus se aproximam de um programa de promoção de marketing mais planejado e estruturado, a promoção é feita de forma delineada, de modo a divulgar as atividades da melhor maneira.

ABSTRACT

The definition of marketing promotion programs varies depending on the audience you want to achieve and also with the type of communication you want to convey. To define the communication program and what tools will be used, you must develop a communication strategy, according to customer needs and organizational objectives. The main goal of this study is to identify and analyze marketing promotion activities related to tourist services with field verification in museums. To achieve this goal, first, it was conducted a theoretical review addressing the concepts of marketing promotion, services and aspects of the activity of promotion of services. Finally, it was studied the tourist services and contextualized the study object on the promotion activity of tourist services with emphasis on museums. The method used for field research was a case study. The work had its application in the area of museology and the three institutions analyzed were: the Pinacoteca do Estado de São Paulo, the Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand and the Museu da Casa Brasileira Organização Social de Cultura. In each museum it was analyzed the following marketing promotion activities: segmentation and positioning, differentials, strategy of marketing promotion, planning and tools of communications mix, integrated communications of marketing, resource allocation and control and assessment of results. It can be concluded that the marketing promotion activities used by museums to communicate their offerings, appeal and retain the public are the same. However, there is variation in how they perform these activities. In some cases the marketing promotion activities are according to the theory, in other they are more inductive. It was possible to report that, when the museums are approaching a marketing promotion program more structured and planned, it appears that marketing promotion is outlined in order to promote the museum and its activities in the best way.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS 4

LISTA DE QUADROS 5

1 INTRODUÇÃO 7
1.1 Apresentação do estudo 7
1.2 Problema em estudo 9
1.3 Objetivo geral 9
1.4 Etapas do estudo 10

2 REVISÃO TEÓRICA 13
2.1 Apresentação do capítulo 13
2.2 Marketing 13
2.2.1 Diferenças entre bens e serviços 14
2.2.2 Marketing de serviços 16
2.2.3 Segmentação e posicionamento 16
2.3 Promoção 20
2.3.1 Mix de comunicação 27
2.3.1.1 Propaganda 27
2.3.1.2 Promoção de vendas 28
2.3.1.3 Relações Públicas (RP) e publicidade 29
2.3.1.4 Venda pessoal 30
2.3.1.5 Marketing direto 31
2.3.1.6 Marketing digital 32
2.3.1.7 Métodos de avaliação 36
2.3.1.8 Plano de CIM 36
2.3.2 Promoção de serviços 38
2.4 Serviços 41
2.4.1 Serviços turísticos 46
2.4.2 Vocação turística do núcleo receptor 49
2.5 Promoção de serviço de turismo cultural 50
2.5.1 Turismo cultural 50
2.5.2 Promoção do turismo 54
2.6 Promoção de serviço turístico em museus 62
2.7 Organização do próximo capítulo 68

3 PROPOSIÇÃO DO TRABALHO DE CAMPO E ABORDAGEM METODOLÓGICA 69
3.1 Proposição e objetivo do trabalho de campo 69
3.2 Abordagem da metodologia do trabalho de campo 69
3.3 Escolha do método de estudo de caso para pesquisa de campo 70
3.4 Projeto do estudo de caso 73
3.5 Setor abordado na pesquisa de campo 74
3.5.1 Unidades de análise 75
3.5.2 Protocolo para o estudo de caso 76
3.6 Organização do próximo capítulo 76

4 ANÁLISE DO TRABALHO DE CAMPO 77
4.1 Apresentação das análises dos casos estudados 77
4.2 Análise do caso na Pinacoteca do Estado de São Paulo 77
4.2.1 Fontes de informação consultada 79
4.2.1.1 Entrevistas 79
4.2.1.2 Observações 79
4.2.1.3 Documentos 80
4.2.1.4 Páginas na Internet 80
4.2.2 Atividades de promoção de marketing 81
4.2.2.1 Estrutura do Departamento de Relacionamento e Comunicação 81
4.2.2.2 Segmentação e posicionamento 82
4.2.2.3 Concorrentes e diferenciais 83
4.2.2.4 Estratégia de promoção de marketing 83
4.2.2.5 Planejamento do mix de comunicação 84
4.2.2.6 Ferramentas do mix de comunicação 84
4.2.2.7 Comunicação integrada de marketing 88
4.2.2.8 Locação de recursos 89
4.2.2.9 Controle e avaliação de resultados 90
4.3 Análise do caso no Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand (MASP) 90
4.3.1 Fontes de informação consultada 91
4.3.1.1 Entrevistas 91
4.3.1.2 Observações 92
4.3.1.3 Documentos 92
4.3.1.4 Páginas na Internet 92
4.3.2 Atividades de promoção de marketing 94
4.3.2.1 Estrutura do Departamento de Comunicação e Relacionamento 94
4.3.2.2 Segmentação e posicionamento 94
4.3.2.3 Concorrentes e diferenciais 96
4.3.2.4 Estratégia de promoção de marketing 97
4.3.2.5 Planejamento do mix de comunicação 97
4.3.2.6 Ferramentas do mix comunicação 98
4.3.2.7 Comunicação integrada de marketing 103
4.3.2.8 Locação de recursos 103
4.3.2.9 Controle e avaliação de resultados 104
4.4 Análise do caso no museu da casa brasileira 104
4.4.1 Fontes de informação consultada 105
4.4.1.1 Entrevista 106
4.4.1.2 Observações 106
4.4.1.3 Documentos 107
4.4.1.4 Páginas na Internet 107
4.4.2 Atividades de promoção de marketing 110
4.4.2.1 Estrutura do Departamento de Comunicação 110
4.4.2.2 Segmentação e posicionamento 110
4.4.2.3 Concorrentes e diferenciais 111
4.4.2.4 Estratégia de promoção de marketing 112
4.4.2.5 Planejamento do mix de comunicação 112
4.4.2.6 Ferramentas do mix de comunicação 112
4.4.2.7 Comunicação integrada de marketing 114
4.4.2.8 Locação de recursos 115
4.4.2.9 Controle e avaliação de resultados 115

4.5 Análise cruzada dos casos e da teoria 116
4.5.1 Atividades de promoção de marketing 116
4.5.1.1 Estrutura do Departamento de Comunicação 116
4.5.1.2 Segmentação e posicionamento 118
4.5.1.3 Diferenciais 120
4.5.1.4 Estratégia de promoção de marketing 121
4.5.1.5 Planejamento do mix de comunicação 123
4.5.1.6 Ferramentas do mix de comunicação 125
4.5.1.7 Comunicação integrada de marketing 128
4.5.1.8 Locação de recursos 131
4.5.1.9 Controle e avaliação de resultados 133

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 136
5.1 Conclusões 136
5.2 Limitações de pesquisa 138
5.3 Proposta de novos estudos 139

REFERÊNCIAS 140

APÊNDICES 150

APÊNDICE 1 – CLASSIFICAÇÕES DOS TIPOS DE TURISMO 152

APÊNDICE 2 – CARTA CONVITE DE PESQUISA DE CAMPO 154

APÊNDICE 3 – PROTOCOLO PARA A PESQUISA DE CAMPO 156

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Desenho da dissertação 11
Figura 2 - Modelo *servuction* 18
Figura 3 - Fontes de mensagens de comunicação 22
Figura 4 - Fluxograma de Gerenciamento de Marketing do Dr. Ogden 23
Figura 5 - Modelos de hierarquia de respostas 24
Figura 6 - Modelo de plano de CIM 37
Figura 7 - Componentes do turismo cultural 52
Figura 8 - Elementos do marketing estratégico de lugar 55
Figura 9 - Processo de elaboração de um programa de promoção 60
Figura 10 - Uma gestão geradora de valor 66
Figura 11 - Circuito virtuoso de fluxos de valor e serviços entre a comunidade e o museu 67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Mix de comunicação de acordo com diferentes autores 20
Quadro 2 - Mix de comunicação de marketing 34
Quadro 3 - Mix de comunicação 35
Quadro 4 - Economia de serviços 43
Quadro 5 - Classificações tradicionais dos serviços 45
Quadro 6 - Entendendo a natureza do serviço 45
Quadro 7 - Conceituações do turismo 48
Quadro 8 - As principais técnicas das campanhas de marketing usadas em viagens e turismo 59
Quadro 9 - Vantagens e desvantagens da globalização para os museus 62
Quadro 10 – Seis fontes de evidências para o estudo de caso: pontos fortes e fracos 72
Quadro 11 – Informações sobre as entrevistas na Pinacoteca do Estado de São Paulo 79
Quadro 12 - Ferramentas de promoção de marketing utilizadas pela Pinacoteca 87
Quadro 13 – Informações sobre as entrevistas no MASP 92
Quadro 14 - Ferramentas de promoção de marketing utilizadas pelo MASP 102
Quadro 15 – Informações sobre a entrevista no MCB 106
Quadro 16 – Ferramentas de promoção de marketing utilizadas pelo MCB 114
Quadro 17 - Resumo dos casos: estrutura do Departamento de Comunicação 117
Quadro 18 - Resumo dos casos: segmentação e posicionamento 119
Quadro 19 - Resumo dos casos: diferenciais 121
Quadro 20 - Resumo dos casos: estratégia de comunicação de marketing 123
Quadro 21 - Resumo dos casos: planejamento do mix de comunicação 124
Quadro 22 - Resumo dos casos: ferramentas do mix de comunicação 127
Quadro 23 - Resumo dos casos: comunicação integrada de marketing 130
Quadro 24 - Resumo dos casos: locação de recursos 132
Quadro 25 - Resumo dos casos: controle e avaliação de resultados 134

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do estudo

Os serviços estão por toda parte em nossas vidas e esse setor cresce cada vez mais, obtendo a maior participação no Produto Interno Bruto (PIB) dos países industrializados (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 4). Eles podem ser classificados, de acordo com Kotler e Armstrong (2007), como atos, atividades, desempenhos, benefícios ou satisfações, de natureza essencialmente intangível, os quais uma parte pode oferecer a outra para troca, mas que, geralmente, não resultam na posse de nenhum bem.

De acordo com De la Torre (1992, p. 19), o Turismo é um setor da economia de serviços e consiste no deslocamento voluntário e temporário de pessoas para outro local, fora de seu ambiente habitual, por motivos diversos que não os de exercício profissional.

A etimologia da palavra 'turismo', advém do galicismo francês *tour* que provém do latim *tornus* ("volta") ou do verbo *tornare* ("voltar"). Seu significado inicial era "movimento circular" e depois passou a designar também "viagem de recreio, excursão". Com isso, no começo do século XVIII, os ingleses formaram o termo *tourism*, que é o sentido atual da palavra (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO, 2005, p. 10).

A demanda por turismo advém de diversas motivações e de fatores psicológicos pertinentes aos turistas pelo principal produto permanente ou eventual, que imprimi a sua vocação turística e seu consequente poder de atração. Com isso, surgem diversos tipos de turismo.

De acordo com a Organização Mundial do Turismo (OMT), o turismo está crescendo e aumentando a sua importância no mundo todo, devido aos desdobramentos econômicos e sociais que gera.

Existem vários tipos de turismo, mas esse estudo contextualizar-se-á no turismo cultural que, de acordo com Beni (2007, p. 473), refere-se à "[...] afluência de turistas a núcleos receptores que oferecem como produto essencial o legado histórico do homem em distintas épocas,

representado a partir do patrimônio e do acervo cultural, encontrado nas ruínas, nos monumentos, nos museus e nas obras de arte."

A cultura tem diversos desdobramentos que constituem insumos básicos do turismo cultural. Por isso, quanto maior a variedade de opções e atividades, maiores serão as possibilidades de se criarem produtos diferenciados. Para Castro (2007, p. 5), nos últimos anos, a oferta de produtos culturais cresceu como resultado de dois fatores principais: "[...] a revitalização dos museus nas últimas décadas e o fato da 'indústria turística' estar oferecendo mais programas integrados aos produtos culturais."

No turismo cultural, é possível explorar vários aspectos visando à atração de visitantes. O crescimento e a competitividade desse setor vêm sofrendo alterações. Devido à situação de aumento da competitividade, a qual tornará cada vez mais complexa a obtenção de lucro e a sustentabilidade dos produtos turísticos, as organizações que ofertam serviços turísticos deverão adaptar-se. É importante que os museus façam a projeção das suas ofertas de forma diferenciada e integrada, de acordo com o desenvolvimento sustentável do setor, para atrair a atenção de novos turistas e reter os atuais clientes.

Para se comunicarem com mais visitantes e conquistá-los, aumentando a freqüência dos mesmos em suas dependências, os museus podem e devem trabalhar a promoção de marketing. O item promoção, dentre as ferramentas do mix de marketing, é o responsável pelo mix de comunicação, que divulgará a estratégia de posicionamento e as ofertas de produtos para seu público de interesse.

"A Comunicação Integrada de Marketing é uma expansão do elemento de promoção do mix de marketing." (OGDEN; CRESCITELLI, 2007, p. 3). De acordo com Grönroos (2009, p. 269):

> Comunicações Integradas de Marketing é uma estratégia que integra marketing de mídia tradicional, marketing direto, Relações Públicas e outros meios distintos de comunicação de marketing, bem como os aspectos de comunicação da entrega e do consumo de bens e serviços, do atendimento ao cliente e outros encontros com o cliente. Assim, as comunicações integradas de marketing têm uma perspectiva de longo prazo.

A definição dos programas de comunicação varia de acordo com o público que se quer atingir e de acordo com o tipo de comunicação que se quer transmitir. Para definir o programa de

comunicação e quais as ferramentas que serão utilizadas, é preciso desenvolver uma estratégia de comunicação, de acordo com as necessidades dos clientes e com os objetivos da organização.

O rápido crescimento dos meios de comunicação e de transporte ampliou o universo do museu, oferecendo novas oportunidades, traçando novos desafios e exigindo algumas adequações a serem feitas por parte dessas entidades. Por isso, é importante a promoção do serviço turístico cultural voltado para a entidade museológia.

Para o sucesso de um produto turístico-cultural é essencial compreender as necessidades do consumidor. O museu também precisa desenvolver-se, atrair, reter e tornar fiel o seu público e, para isso, precisa de técnicas que o ajudem a sobreviver à concorrência das inúmeras ofertas turísticas culturais.

Estudar e identificar as atividades de promoção de marketing nesse setor é relevante, uma vez que eles poderão contribuir tanto para o meio acadêmico, no qual existe uma lacuna nesse enfoque, quanto para a obtenção de um melhor entendimento do mercado de atuação e do funcionamento dessas atividades nessas organizações.

1.2 Problema em estudo

O problema em estudo desta dissertação foi formulado com base na apresentação desse estudo e ficou delimitada da seguinte maneira: Os aspectos da atividade de promoção de marketing, na prestação de serviços turísticos, focados especificamente em museus.

1.3 Objetivo geral

Identificar e analisar as atividades de promoção de marketing nos serviços turísticos de museus.

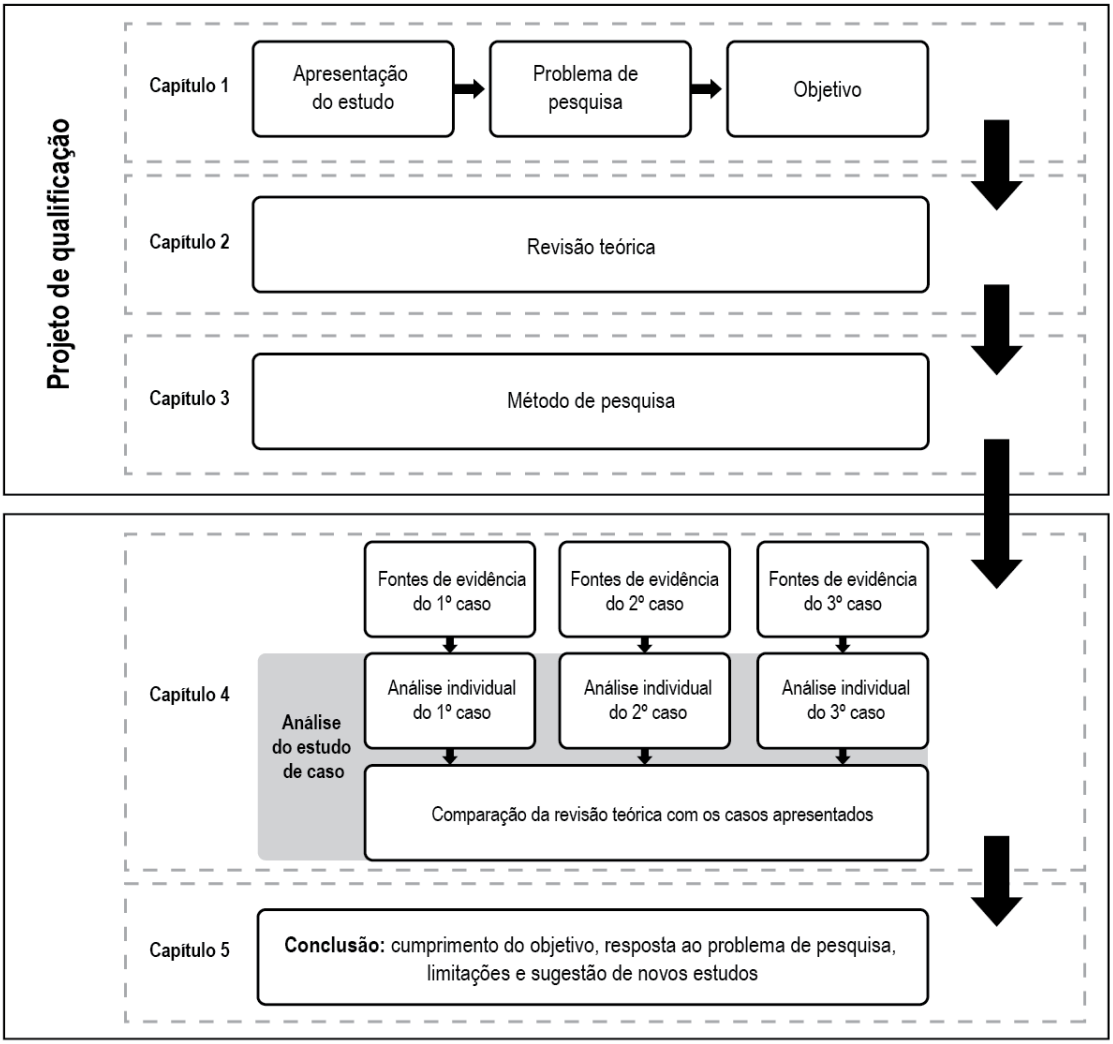
1.4 Etapas do estudo

Para responder à questão do problema da pesquisa e, dessa maneira, também atingir o objetivo proposto, esta dissertação está dividida em cinco etapas:

1. Introdução;
2. Revisão teórica;
3. Proposição do trabalho de campo e abordagem metodológica;
4. Análises do trabalho de campo;
5. Conclusão.

Cada uma dessas etapas, capítulos da dissertação, contribuíram para a construção, compreensão e a realização da etapa seguinte. Essa seqüência é ilustrada pela Figura 1 - e explicada a seguir.

Figura 1 - Desenho da dissertação



Fonte: Adaptado da tese de Shiraishi (2009)

Este capítulo, "Introdução", aborda a apresentação do estudo, a formulação do problema em estudo e do objetivo geral da dissertação, bem como a maneira de alcançá-lo.

O capítulo seguinte, "Revisão teórica", trata da delimitação do escopo do estudo e da revisão bibliográfica dos conceitos abordados no problema de pesquisa. Primeiramente, foram definidos os conceitos de marketing de serviços, assim como as principais diferenças entre bens e serviços e, em seguida, foram abordados com mais profundidade os aspectos da atividade de promoção em serviços. Em seguida, foram estudados os serviços turísticos e a vocação turística do núcleo receptor. Dessa maneira, foi possível contextualizar o objeto de estudo e, nos tópicos seguintes, tratar da discussão acerca da atividade de promoção de serviços turísticos com ênfase em museus. Toda a revisão teórica abordada buscou corroborar

o objetivo do estudo, que é identificar e analisar as atividades de promoção de marketing de serviços turísticos com ênfase em museus.

No terceiro capítulo, “Proposição do trabalho de campo e abordagem metodológica”, é apresentada a proposição e a abordagem metodológica da pesquisa de campo.

No capítulo quatro, “Análise do trabalho de campo” são apresentadas as análises de cada estudo de caso, bem como uma análise cruzada dos casos e da teoria. Dessa maneira, será possível cumprir o objetivo da dissertação, descrevendo como ocorrem as atividades de promoção de marketing de serviços numa realidade estudada.

O último capítulo apresentará a conclusão da dissertação, exprimindo o cumprimento dos objetivos e a resposta ao problema de pesquisa proposto e, além disso, exporá as possíveis limitações do estudo e as sugestões para trabalhos futuros.

No final, há um apêndice com: as classificações dos tipos de turismo, a carta convite para a pesquisa de campo e o protocolo para o estudo de caso.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 Apresentação do capítulo

A delimitação do escopo de estudo e a revisão teórica neste capítulo visam a alcançar o objetivo da dissertação. A seguir, serão apresentados itens referentes ao tema abordado. Os termos Marketing, Serviços e Promoção, presentes no enunciado do objetivo, serão discutidos nos primeiros itens do capítulo. Primeiramente, eles serão tratados de forma geral, evidenciando as diferenças entre bens e serviços, definindo os termos e explorando cada uma das principais ferramentas do mix de comunicação. Em segundo lugar, terá lugar a abordagem das definições e questões referentes ao serviço de turismo, termo este, que também está presente no objetivo desta dissertação. Além das definições, apresentar-se-ão dados referentes ao crescimento do setor de Turismo e também os tipos de vocação turística do núcleo receptor. Após a apresentação dos termos acima mencionados, discutir-se-ão os aspectos da promoção de marketing de serviços turísticos, com ênfase em museus. Para isso, o serviço de museu é contextualizado dentro do setor de Turismo. A apresentação de todos esses itens e dos aspectos a eles pertinentes é essencial para a compreensão e a investigação dos casos presentes na parte empírica de campo, ajudando o pesquisador a formar esquemas mentais de investigação e análise que serão executadas.

2.2 Marketing

De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 4), o marketing é "[...] um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor com outros."

Em uma definição mais recente da AMA (American Marketing Association, 2007), o marketing é "[...] a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e efetuar a troca de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade como um todo."

Portanto, para concretizar o marketing é preciso que ocorra a troca entre, pelo menos, duas partes envolvidas, que ofereçam algo que tenha valor para as mesmas. Kotler e Bloom (2002, p. 19) trouxeram uma definição para o marketing, que salienta o propósito do marketing de colaborar na sobrevivência das organizações:

> Marketing é análise, planejamento, implementação e controle de programas cuidadosamente formulados que visam proporcionar trocas voluntárias de valores ou utilidades com mercados-alvo, com o propósito de realizar os objetivos organizacionais. Confia, fortemente, no delineamento da oferta e da organização, em termos das necessidades e dos desejos do mercado-alvo, e no uso eficaz de política de preços, comunicações e distribuição, a fim de informar, motivar e prestar serviços aos mercados.

De uma forma abrangente, o marketing facilita a troca de bens e serviços de maneira a satisfazer necessidades individuais e organizacionais. Para tanto, é preciso, primeiramente, identificar as diferenças entre bens e serviços.

2.2.1 Diferenças entre bens e serviços

Esse item apresentará as principais diferenças entre bens e serviços. De acordo com Kotler e Armstrong (2003, p. 204), um produto é tudo aquilo que satisfaz uma necessidade, e tal satisfação pode ser promovida por um bem físico ou um bem intangível. Para Lovelock e Wright (2006, p. 16), o termo produto descreve "[...] a produção central (um serviço ou um bem fabricado) realizada por uma empresa." O termo "produto" engloba não só bens físicos, mas também serviços, experiências, eventos, propriedades, informações ou mesmo idéias e pessoas.

De acordo com Hoffman, Bateson, Ikeda e Campomar (2010, p. 6), bens podem ser definidos como "[...] objetos, dispositivos ou coisas, ao passo que serviços podem ser definidos como ações, esforços ou desempenhos." A primeira característica que distingue bens e serviços é a intangibilidade dos serviços. As quatro características que distinguem claramente um serviço de um produto físico são: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2004; HOFFMAN *et al*, 2010; LOVELOCK; WIRTZ, 2006; ZEITHAML; BITNER, 2003).

Devido à intangibilidade, o serviço não pode ser visto, provado, sentido, ouvido ou cheirado antes de ser comprado (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 217). Essa é a principal

característica que difere serviços de bens, pois em se tratando de serviços, não é possível avaliá-los antes de sua compra, como no caso dos bens tangíveis. Um ponto importante que deve ser destacado, de acordo com Shostack (1987, p. 77), é o fato de que a maioria dos serviços não são puramente intangíveis, assim como bens não são puramente tangíveis.

A inseparabilidade é outra característica dos serviços, pois eles são inseparáveis de quem os executa ou fornece, de tal forma que o prestador do serviço faz parte do próprio serviço, afetando o seu resultado (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 217). Ainda para os mesmos autores e também para Zeithaml e Bitner (2003, p. 37), existe a interação entre quem fornece o serviço e o cliente, o que afeta, diretamente, o resultado do sistema de serviço.

A variabilidade ou a heterogeneidade é a causa da qualidade dos serviços variar de acordo com quem os presta, de quando são fornecidos, onde e como são proporcionados. Por isso, os serviços são muito variáveis, conforme referem Fitzsimmons e Fitzsimmons (2004, p. 48). Devido a essa característica que difere os bens dos serviços, a padronização e o controle de qualidade tornam-se mais difíceis de serem obtidos, pois o desempenho dos funcionários e dos clientes torna o resultado de cada produto diferente (HOFFMAN *et al*, 2010, p. 47).

A última das quatro características que diferem bens e serviços é a perecibilidade a qual, de acordo com Lovelock e Wright (2006, p. 20), mostra que "[...] o serviço é uma ação ou realização, e não um artigo tangível que o cliente guarda, ele é perecível e não pode ser estocado." A impossibilidade de estocar serviços acarreta, diretamente, alguns desequilíbrios no que diz respeito às questões de demandas e ofertas (HOFFMAN *et al*, 2010, p. 52).

É através da tangibilização de um produto que o cliente/consumidor final poderá mensurar seu custo – benefício e, conseqüentemente, perceber como válido o investimento da compra do produto em questão. Por isso, é difícil encontrar um serviço totalmente puro.

Os produtos tangíveis variam em relação a seu potencial para diferenciação. As empresas lidam com uma extensa variedade de parâmetros, incluindo forma, características, desempenho, conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de reparo, estilo e design, entre outras. Uma maneira de competir, quando o bem não pode ser totalmente diferenciado, é através da adição de serviços valorizados e com a melhoria da sua qualidade. De acordo com Kotler e Armstrong (2007, p. 220), os grandes diferenciadores de serviços são a facilidade de

pedido, a entrega, a instalação, o treinamento do cliente, orientação ao cliente e a manutenção e reparo.

2.2.2 Marketing de serviços

De acordo com Kotler e Armstrong (2007, p. 200), serviços são atos, atividades, desempenhos, benefícios ou satisfações, de natureza essencialmente intangível, mas que não resultem na posse de nada.

Lovelock e Wright (2006, p. 5) definem serviços como: "[...] um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra." Mesmo que o processo esteja relacionado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e, geralmente, não resulta na posse de nenhum bem.

Kotler e Keller (2006, p. 397) definem serviço como: "[...] qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada." Grönroons (1995, p. 36) propõe a seguinte definição para serviços:

> O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao (s) problema (s) do (s) cliente (s).

Outro autor como Stanton (1980, p. 690-691), define serviço como "[...] atividades impalpáveis e plenamente identificáveis que propiciam a satisfação de desejos ou necessidades quando apresentadas aos consumidores e/ou usuários industriais e que não estão, necessariamente, pressas à venda de um produto ou de um outro serviço."

Como é possível perceber, existe uma grande variedade de definições para serviços e, independentemente do conceito, a principal característica que os difere dos bens é a intangibilidade.

Os profissionais de marketing utilizam diversas ferramentas para obter as respostas desejadas junto a seus mercados-alvo e precisam tomar decisões quanto ao marketing mix ou composto de marketing, como também é conhecido. McCarthy (1975, p. 75) classificou essas

ferramentas, que constituem o mix de marketing, em quatro grupos amplos, conhecidos como 4P's do marketing: produto, preço, praça (ou ponto-de-venda) e promoção. É preciso que haja uma combinação ideal entre essas variáveis controláveis para que a empresa possa satisfazer o mercado-alvo (MCCARTHY, 1975, p. 35). De acordo com Campomar (1984): "Essas variáveis de decisão de marketing (4P's) são características controláveis pela organização e que podem ser manipuladas para influenciar as trocas; a tarefa básica da organização é encontrar as melhores combinações para elas de modo integrado."

Os 4P's fazem parte da visão da empresa. Existe também a visão dos clientes do mix de marketing. Lauterborn (*apud* KOTLER, 2000, p. 38) a define como os 4C's: Cliente (solução para o), Custo (para o cliente), Conveniência e Comunicação.

Para os autores Zeithaml e Bitner (2003, p. 41), o reconhecimento da importância das peculiaridades de serviços, "[...] levou os profissionais de marketing de serviços a adotar o conceito de um composto de marketing expandido para serviços [...]." Portanto, além dos 4P's tradicionais, o composto de marketing de serviços inclui também:

- **Pessoas** (***people***)**:** todas as pessoas envolvidas direta e indiretamente na produção e consumo de um serviço;
- **Processos** (***process***)**:** os procedimentos, mecanismos e fluxo de atividades pelos quais um serviço é consumido;
- **Evidências Físicas** (***physical evidence***)**:** o ambiente no qual um serviço é prestado, assim como itens físicos.

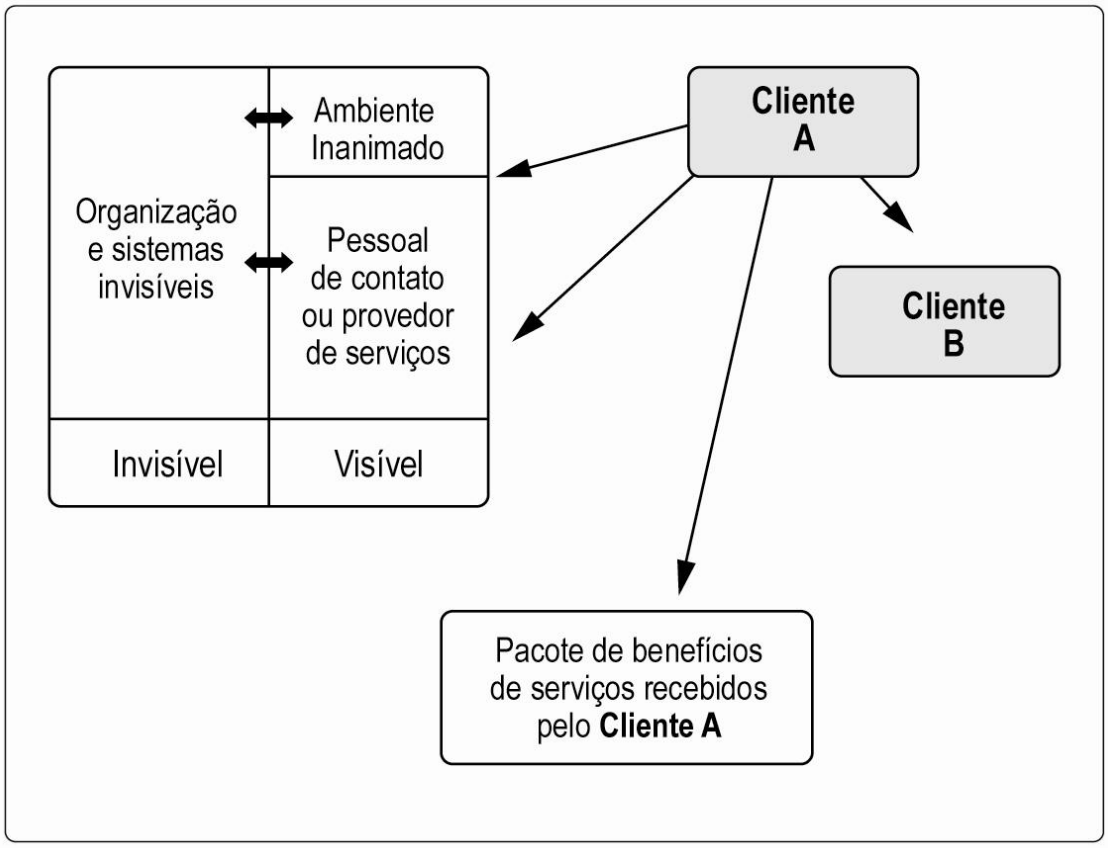
Essa expansão, sugerida por Zeithaml e Bitner (2003, p. 41), foi criticada por outros autores, pois, tais itens (pessoas, processos e evidências físicas), já estão contemplados dentro dos 4P's tradicionais, mais especificamente em "produto".

Devido à característica da intangibilidade, o conhecimento do serviço é adquirido de maneira distinta do conhecimento que diz respeito a bens. Todos os produtos, sejam bens ou serviços, entregam um pacote de benefícios ao cliente. De acordo com Hoffman *et al* (2010, p. 10), o conceito de "benefício" é "[...] a interiorização dos benefícios tangíveis e intangíveis na mente do cliente." Diferentemente dos bens, os serviços entregam um pacote de benefícios por meio da experiência criada para o cliente. Ainda para os mesmos autores, um modelo usado para

ilustrar os "[...] fatores que influenciam a experiência de serviço, incluindo os que são visíveis para o cliente e os que não são.", é o modelo *servuction*.

Esse modelo de formação de experiência de serviços aborda duas principais partes: as visíveis e as invisíveis. A parte visível é composta pelo pessoal de contato ou provedor de serviços, ambiente inanimado e outros clientes (clientes B) que participam da experiência do cliente comprador (cliente A). A parte invisível é formada pelas organizações e sistemas invisíveis, que facilitam a entrega do serviço para o cliente.

Figura 2 - Modelo *servuction*



Fonte: Hoffman *et al;*. 2010, p. 11.

De acordo com Hoffman *et al* (2010, p. 11), as evidências físicas servem para "embalar" o serviço e podem ser classificadas em três amplas categorias: área externa do estabelecimento (comunicação visual da fachada e arquitetura, localização, serviços auxiliares como estacionamento, paisagismo...); área interna do estabelecimento (arquitetura de interiores, objetos, comunicação visual interna, *lay out*, temperatura do ar...); e elementos tangíveis (material de comunicação e *hardware* de vendas, aparência dos funcionários, relatórios,

cobranças...). Quanto maior o contato dos clientes com o processo de produção e consumo do serviço e os provedores de serviços, maior será necessidade de diferenciar-se pelo uso de evidências físicas.

2.2.3 Segmentação e posicionamento

O mix de marketing (4P's) representa a visão que a organização tem das ferramentas de marketing disponíveis para segmentar-se e posicionar-se frente a seus clientes. De acordo com Weinstein (1995, p. 18): "Segmentação é o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características similares, que, provavelmente, exibirão comportamento de compra similar."

O processo de segmentação acontece, pois não é possível que a empresa atenda a todos os consumidores de um mercado (TOLEDO; HEMZO, 1991, p. 4). Depois de segmentar o mercado e identificar os segmentos-alvo, é necessária a definição do posicionamento (TOLEDO; HEMZO, 1991, p. 4; WEINSTEIN, 1995, p. 218; KOTLER; KELLER, 2006, p. 304; HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005, p. 198). De acordo com Kotler e Armstrong (2007, p. 180) "O posicionamento do produto é a maneira como o produto é definido pelos consumidores quanto a seus atributos importantes – o lugar que ele ocupa na mente dos consumidores em relação aos produtos concorrentes."

Os profissionais de marketing precisam identificar os segmentos de mercado, selecionar um ou mais desses segmentos para, então, desenvolver produtos e trabalhar o mix de marketing para posicionar a oferta ao mercado na mente dos clientes-alvo.

Esse tópico abordou questões referentes ao mix de marketing de serviços e, a seguir, serão discutidos com mais profundidade os aspectos da atividade de promoção em serviços, que é o objeto deste trabalho.

2.3 Promoção

O objetivo deste item é fornecer uma visão geral das estratégias do mix de comunicação, quando aplicado ao marketing de serviços. De acordo com Shimp (2002, p. 4), a comunicação de marketing representa "[...] o conjunto de todos os elementos no mix de marketing de uma marca que facilitam trocas ao estabelecer significado compartilhado com os clientes daquela marca."

O item promoção dos 4P's é o responsável pelo mix de comunicação, que divulgará a estratégia de posicionamento para seu público de interesse. Segue abaixo o Quadro 1, que apresenta o composto do mix de comunicação de acordo com diferentes autores.

Quadro 1 - Mix de comunicação de acordo com diferentes autores

MIX DE COMUNICAÇÃO				
Autor	Kotler	Shimp	Odgen e Crescitelli	Hoffman *et al*
Ano	2000	2002	2007	2010
Mix de comunicação	Propaganda	Propaganda	Propaganda	Propaganda com mídia
	Promoção de vendas	Promoção de vendas	Promoção de vendas	Promoção de vendas
	RP e publicidade	Publicidade	RP e publicidade	RP e publicidade
	Vendas pessoais	Vendas pessoais	Vendas pessoais	Vendas pessoais
	Marketing direto	Patrocínio de marketing	Marketing direto	
		Comunicação no ponto de venda	Marketing digital	

Fonte: Elaborado pela autora, 2010

De acordo com as categorias acima propostas por diferentes autores, é possível perceber que não existe uma única classificação e que também não há um consenso. Para Ogden e Crescitelli (2007, p.101), a crescente e veloz difusão das tecnologias de marketing, deram origem ao chamado *marketing digital*. A Internet passa a ser considerada uma ferramenta do mix de comunicação, principalmente por "[...] atingir os segmentos de consumidores mais inovadores, que valorizam a Internet e a utilizam como veículo de informação, comunicação, expressão e construção de relacionamentos." Para os outros autores mencionados, a Internet é considerada o meio ou o canal pelo qual se está comunicando. Na prática, o planejador do mix de comunicação da empresa deve decidir se a Internet fará ou não parte das categorias.

Para promover uma comunicação eficiente, é preciso que os profissionais de marketing compreendam os principais elementos que compõem essa comunicação. De acordo com

Kotler (2000, p. 155), os principais elementos são: o emissor e o receptor, que são as principais partes envolvidas; a mensagem e o meio, que representam as principais ferramentas; a codificação, a decodificação, a resposta e o *feedback*, que são as principais funções; e o ruído, que são mensagens aleatórias e concorrentes que podem interferir na comunicação pretendida.

Além disso, o processo de codificação do emissor precisa estar coordenado com o processo de decodificação do receptor. De acordo com Aldrighi (1995, p. 80 *apud* VÁSQUES, 2006, p. 167), o consumidor desempenha o seguinte papel:

> O consumidor é ativo, seletivo, defensivo e até criativo, quando processa a informação recebida. Retém o que mais lhe interessa, muda o significado do que não entende, acrescenta o que sente falta, elimina o que lhe constrange ou incomoda, esquece o que não lhe diz respeito. Faz relações e associações conforme sua vontade, desdobra e enriquece os significados de acordo com a sua imaginação.

Portanto, é possível que o público-alvo não receba a mensagem pretendida devido a certos autores (KOTLER; KELLER, 2006, p. 536):

- **Atenção seletiva:** diante da grande quantidade de mensagens comerciais que as pessoas recebem todos os dias, elas selecionam aquelas que despertam mais atenção;
- **Distorção seletiva:** os receptores incluem às mensagens, coisas que não estão expressas em seu conteúdo (amplificação) e não se atentam a informações presentes (nivelamento);
- **Retenção seletiva:** as pessoas retêm na memória por mais tempo as mensagens, por elas aceitas, e que forem recebidas de forma positiva.

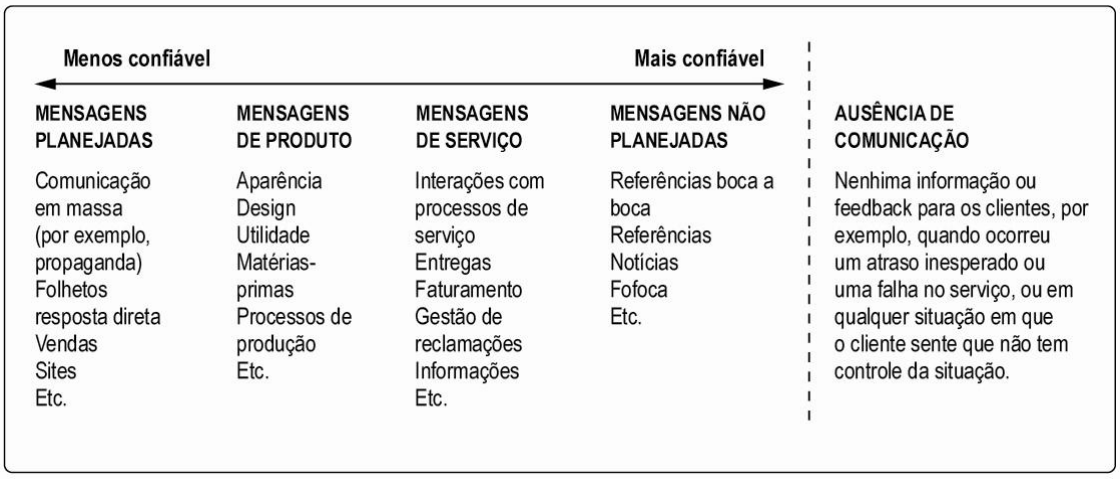
De acordo com Grönroos (2009, p. 270), existem quatro tipos de fontes de mensagens de comunicação:

- **Mensagens planejadas:** são fruto de uma campanha planejada de comunicações de marketing, na qual são utilizados meios de comunicação separados para enviar uma mensagem;
- **Mensagens de produto:** são mensagens sobre a empresa e suas ofertas de produtos físicos oferecidos;

- **Mensagens de serviço:** são mensagens que resultam de processos de serviço. Desde a aparência, a atitude e o comportamento do profissional de serviço até o seu panorama completo, todos enviam mensagens sobre o serviço. Considera-se que as mensagens de serviço têm mais credibilidade do que as mensagens planejadas e as mensagens de produto;
- **Mensagens não-planejadas:** são consideradas as de maior credibilidade. Alguns exemplos são as que o cliente transmite ao interagir com outro cliente durante o processo de serviço, ou que transmitem uma boa ou má comunicação boca a boca ou, ainda, por artigos em jornais, revistas ou programas de TV.

A Figura 3 abaixo resume esses quatro tipos de fontes de mensagens de comunicação e também cita vários tipos de mensagens.

Figura 3 - Fontes de mensagens de comunicação

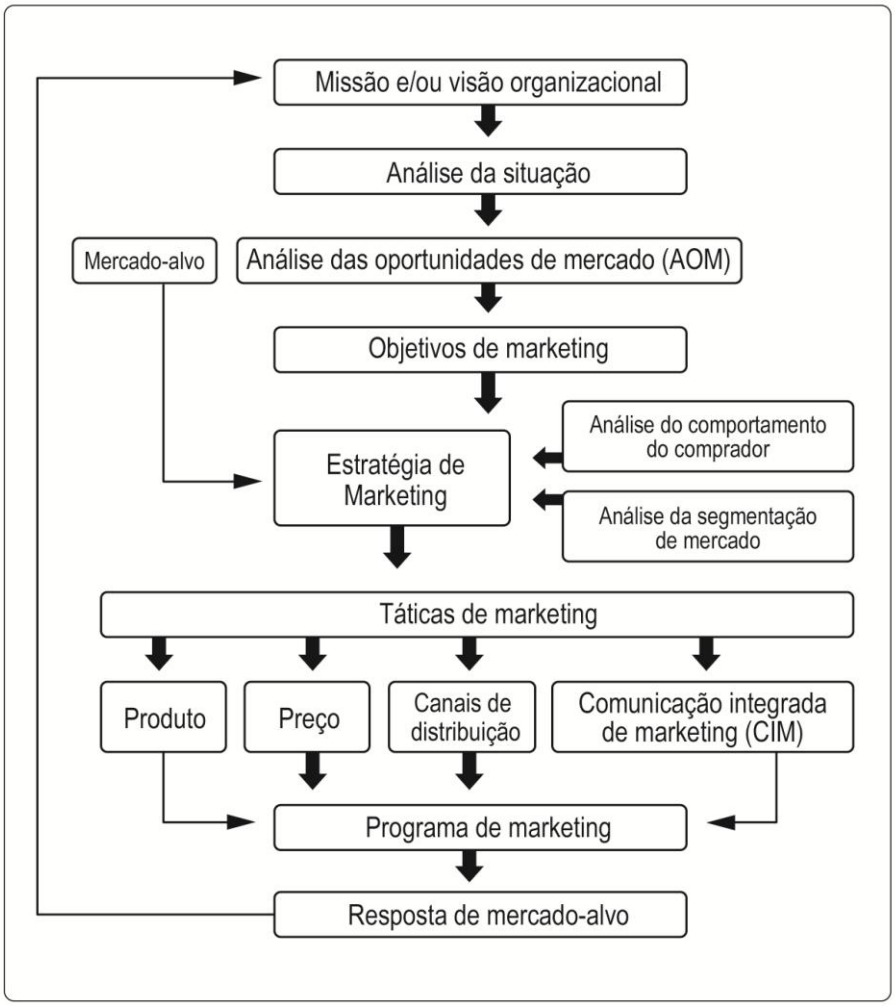


Fonte: Grönroos (2009, p.270)

Além dos quatro tipos de fontes de mensagens mencionados, existe uma quinta fonte de mensagem que deve ser considerada e que é a ausência de comunicação. Quando uma empresa não se comunica com seus clientes, há uma mensagem distinta envolvida que é freqüentemente percebida como comunicação negativa.

Entender as funções de marketing é importante para obter-se uma integração eficaz na área de comunicação. Na Figura 4 - abaixo, é esquematizado o processo de gerenciamento de marketing:

Figura 4 - Fluxograma de Gerenciamento de Marketing do Dr. Ogden



Fonte: Ogden (2002, p. 3)

Observando-se a Figura 4 acima apresentada, é possível perceber que cada uma das fases do processo de gerenciamento de marketing, depende de informações e direcionamento obtidos em cada um dos itens mencionados.

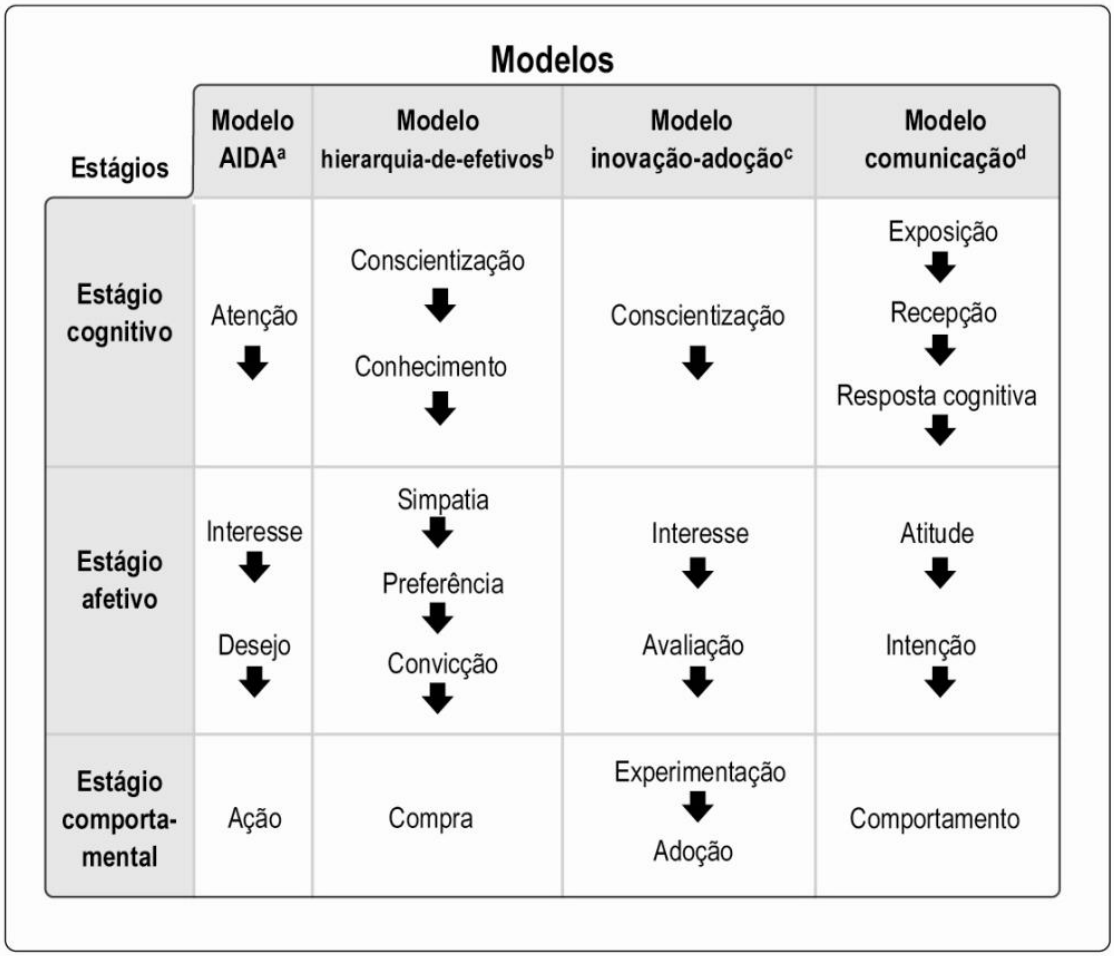
A definição dos programas de comunicação varia de acordo com o público que se quer atingir e de acordo com o tipo de comunicação que se quer transmitir. As oito etapas para o desenvolvimento de uma comunicação eficaz, de acordo com Kotler e Keller (2006, p. 539) são:

1. **Identificar o público-alvo:** identificar quem são os possíveis compradores dos produtos da empresa, usuários, pessoas que decidem ou influenciam, indivíduos, grupos, públicos específicos ou o público em geral;

2. **Determinação dos objetivos de comunicação:** o comunicador precisa decidir sobre a resposta desejada do público;

3. **Elaboração da mensagem:** a mensagem ideal deve atrair a atenção, manter o interesse, despertar o desejo e incitar à ação (modelo AIDA – na primeira coluna da Figura 5 -). A Figura 5 - resume os quatro modelos de hierarquia de respostas:

Figura 5 - Modelos de hierarquia de respostas



Fonte: Kotler (2000, p. 575)

Todos os modelos acima apresentados (a; b; c; d) pressupõem que o comprador passa por um estágio cognitivo, afetivo e comportamental vivenciados, nessa ordem. O que pode variar é a maneira como o público aprende, sente e age, dependendo de seu envolvimento com a categoria de produtos e a diferenciação destas;

4. **Seleção de canais de comunicação:** há dois tipos de canais de comunicação, o pessoal, que envolve duas ou mais pessoas, comunicando-se diretamente uma com a outra, seja pessoalmente, por telefone ou e-mail; e o não pessoal, no qual existe a mídia, a atmosfera e os eventos. A mídia inclui os meios de comunicação escrita (jornais, revistas, mala direta), transmitida (rádio, televisão), eletrônica (fitas de áudio e vídeo, videodisco, CD-ROM, página da Web) e expositiva (painéis, outdoors, cartazes). A atmosfera é um 'ambiente calculado' que cria ou reforça as inclinações dos compradores em relação à compra de um produto. Por último, os eventos são acontecimentos planejados para transmitir mensagens específicas para públicos-alvo;

5. **Estabelecimento do orçamento total de comunicação de marketing:** seguem transcritos abaixo quatro métodos comuns de acordo com Kotler e Keller (2006, p. 551):

   1. O método dos recursos disponíveis: estabelecer o orçamento para a promoção de acordo com o que a empresa acredita que pode gastar;

   2. O método da porcentagem das vendas: estabelecer os gastos com promoção, com base na porcentagem das vendas (seja atual ou prevista) ou do preço de venda;

   3. O método da paridade com a concorrência: estabelecer o orçamento de promoção em paridade com os orçamentos dos concorrentes;

   4. O método de objetivos e tarefas: estabelecer orçamento de promoção de acordo com objetivos específicos, dessa maneira, avaliando os custos de execução destes. A soma desses custos é o orçamento de promoção proposto.

6. **Decidir sobre o mix de comunicação:** as empresas precisam distribuir o orçamento promocional entre as ferramentas promocionais. Cada ferramenta promocional tem seus próprios custos e suas próprias características exclusivas que serão abordadas mais detalhadamente, posteriormente;

7. **Medir os resultados da comunicação:** depois de implementar o plano promocional é preciso avaliar o impacto no público-alvo. Além disso, também é importante reunir dados comportamentais da resposta do público;

8. **Gerenciar o processo de Comunicação Integrada de Marketing:** com a ampla possibilidade de ferramentas de comunicação, mensagens e público; é essencial que as empresas organizem-se de forma a manter uma Comunicação Integrada de Marketing.

"A Comunicação Integrada de Marketing (CIM) é uma expansão do elemento de promoção do mix de marketing." (OGDEN; CRESCITELLI, 2007, p. 3).

Para a American Association of Advertising Agencies (*apud* KOTLER, 2000, p. 589), a Comunicação Integrada de Marketing é:

> Um conceito de planejamento de comunicação de marketing que reconhece o valor agregado de um plano abrangente que avalie os papéis estratégicos de uma série de disciplinas da comunicação – por exemplo, propaganda geral, resposta direta, promoção de vendas e relações públicas – e combine-as para oferecer clareza, coerência e impacto máximo nas comunicações por meio de mensagens discretas integradas de maneira coesa.

Em outra definição sugerida por Grönroons (2009, p. 269):

> Comunicações Integradas de Marketing é uma estratégia que integra marketing de mídia tradicional, marketing direto, relações públicas e outros meios distintos de comunicação de marketing, bem como os aspectos de comunicação da entrega e do consumo de bens e serviços, do atendimento ao cliente e outros encontros com o cliente. Assim, as comunicações integradas de marketing têm uma perspectiva de longo prazo.

O autor ainda explica que a CIM surgiu como uma abordagem para entender como uma mensagem holística de comunicação poderia ser desenvolvida e gerenciada. A integração das ferramentas de comunicação é importante para que aconteça uma sinergia em relação à atuação em conjunto do mix de comunicação para a transmissão de uma única linguagem. Para Shimp (2002, p.43), os "[...] vários métodos em combinação mútua (que) apresentam resultados de comunicação mais positivos do que ferramentas utilizadas individualmente" e resultam da sinergia da CIM. Cada uma das variáveis da CIM afeta o programa de marketing como um todo e, por isso, todas devem ser gerenciadas.

De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 535), "[...] as atividades de comunicação de marketing devem estar integradas, a fim de transmitir uma mensagem coerente e um posicionamento estratégico." Para Hoffman *et al* (2010, p. 223), as organizações utilizam a promoção de marketing para tentar informar, persuadir e relembrar aos consumidores, direta ou indiretamente, a respeito dos produtos que vendem.

Segundo Kunsch (1986, p.113), “[...] a real eficácia da comunicação é o objetivo último de um trabalho integrado [...] isto só é possível mediante uma ação conjugada de todas as áreas que produzem emitem e vinculam mensagens para os mais diferentes públicos." A Comunicação Integrada de Marketing é uma “abordagem que combina os elementos do composto das comunicações em um todo consistente para fornecer maior clareza e impacto de marketing” (CHURCHILL, 2000, p. 68).

2.3.1 Mix de comunicação

Para a melhor compreensão do mix de comunicação é importante abordar as ferramentas promocionais. Ao abordar cada uma das ferramentas promocionais, foram utilizados diversos autores e levantados os seguintes aspectos de cada uma das áreas funcionais:

2.3.1.1 Propaganda

De acordo com Ogden e Crescitelli (2007, p. 24), a propaganda é “[...] o desenvolvimento e a execução de qualquer mensagem de lembrança, informação ou persuasão comunicada a um mercado ou público-alvo, geralmente de forma não-pessoal, ou seja, de maneira massificada.” Segundo Shimp (2002, p. 218), “A propaganda é um investimento no banco de valor da marca.”

Para alcançar o público de maneira ampla são utilizadas algumas mídias, tais como a televisão e o rádio (HOOFMAN *et al*, 2010, p. 224), mas também podem ser impressas, via Internet, cartaz e mala direta (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 114).

É importante lembrarem-se as características da propaganda (KOTLER, 2000; SHIMP, 2002; OGDEN; CRESCITELLI, 2007): a mensagem é paga; o patrocinador da mensagem ou produto é identificado e permite a criação contínua para a mensagem que é padronizada e uniforme. Devido à última característica mencionada, não é possível personalizar uma mensagem da propaganda para cada consumidor. A propaganda consegue comunicar uma mensagem para um grande número de pessoas ao mesmo tempo, alcançar eficazmente compradores dispersos geograficamente, desenvolver uma imagem duradoura para um

produto e estimular vendas rápidas. Essas são algumas vantagens da utilização decorrentes da propaganda.

Ainda para os mesmos autores, para que uma propaganda seja eficaz, é preciso que ela seja dinâmica, criativa, persuasiva e/ou informativa, que mantenha a supremacia das necessidades do consumidor e esteja de acordo com as estratégias estabelecidas e com os objetivos propostos para todos os elementos do mix de CIM.

Segue um método proposto por Ogden e Crescitelli (2007, p. 5) para o planejamento de propaganda:

- Defina o público-alvo;
- Desenvolva e estabeleça os objetivos da propaganda;
- Desenvolva e estabeleça as estratégias de propaganda;
- Inclua amostras da criação;
- Enumere as recomendações de mídia:
- Selecione os veículos a serem utilizados;
- Defina objetivos de mídia;
- Crie estratégia de mídia;
- Estruture o plano de mídia.

2.3.1.2 Promoção de vendas

De acordo com Hoffman *et al* (2010, p. 224), a promoção de vendas é a atividade realizada no ponto de venda e é utilizada para complementar os outros elementos do mix de comunicação. As ferramentas de promoção de vendas, tais como distribuição de amostras, cupons, brindes, promoções com prêmios, entre outras, podem ser utilizadas para obter efeitos de curto prazo para saber como chamar mais atenção para o lançamento de produtos ou aumentar vendas em declínio (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 114).

A promoção de vendas é utilizada, principalmente, para aumentar as vendas a curto prazo. Além disso, ela tem outras finalidades como: provocar a experimentação de novos produtos;

atingir novos segmentos de mercado; regularizar excesso de estoques; neutralizar o impacto de ações da concorrência e divulgar ou reforçar o valor da marca (KOTLER, 2000, p. 570).

A promoção de vendas pode estar voltada para o intermediário ou para o consumidor. Alguns benefícios característicos das ferramentas de promoção de vendas são a comunicação, o incentivo e o convite para efetuar a transação, imediatamente.

Promoção ao intermediário: são ações ou programas de incentivo que visam atingir os membros do canal de distribuição (distribuidores, atacadistas e varejistas). O objetivo, nesse caso, seria persuadir os atacadistas a distribuir um produto e/ou persuadir os varejistas a estocá-lo. Seguem abaixo os principais tipos de promoção de vendas voltados para ao público intermediário (OGDEN; CRESCITELLI, 2007, p. 79):

- Descontos ao intermediário;
- Propaganda cooperada;
- Programas de apoio do fornecedor;
- Concursos e incentivos ao intermediário;
- Materiais de ponto-de-venda (PDV);
- Programas de treinamento;
- Peças promocionais;
- Feiras e eventos.

Promoção de vendas ao consumidor: a ações são voltadas para o usuário ou o consumidor final, com o objetivo de estimular mudanças das vendas em curto prazo. As principais modalidades da promoção de vendas para esse público são: amostragem, brindes, concursos e sorteios, vale brinde, promoções de desconto, pacotes de bonificação, kit promocional, promoções casadas, cupons de descontos, reembolsos e abatimentos, *member get member*, demonstração e comprador misterioso (OGDEN; CRESCITELLI, 2007, p. 85).

2.3.1.3 Relações Públicas (RP) e publicidade

Através das atividades de Relações Públicas (RP) é possível criar e manter um relacionamento positivo com os públicos da empresa (URDAN; URDAN, 2006, p. 255-256). O trabalho de

relacionamento desenvolvido por RP concentra-se em um ponto entre uma organização e seus vários públicos (fornecedores, intermediários, funcionários, acionistas e a sociedade em geral como, por exemplo, a imprensa, os órgãos do governo, entidades, associações, sindicatos).

O conceito de publicidade surge das atividades de RP e de acordo com Semenik e Bamossy (1996, p. 421) ela é definida como "a informação sobre determinada empresa ou seus produtos, disseminada ao público a um custo zero para a empresa."

Para Kotler e Keller (2006, p. 593) são várias as atividades exercidas pelas Relações Públicas: manter relações com a imprensa, divulgar produtos e projetos da organização, fazer comunicações e promover eventos corporativos, fazer treinamento de porta-vozes, definir políticas de relação com a imprensa, e fazer *lobby* junto aos órgãos públicos e aos grupos de interesse. As ações de RP podem ser do tipo: proativa (formar e manter sua boa imagem) ou reativa (lidar com uma crise gerada por um fato qualquer, que pode ter origem real ou ser apenas um boato).

2.3.1.4 Venda pessoal

De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 554), "A venda pessoal é a ferramenta mais eficaz em estágios mais avançados do processo de compra, especialmente para aumentar a preferência e a convicção do comprador e levá-lo à ação." Para Churchill e Peter (2000, p. 452), a venda pessoal compreende a interação com o cliente. A atividade é um conjunto diversificado de ferramentas de incentivo, a maioria de curto prazo, projetadas para estimular a compra mais rápida ou em maior quantidade de produtos ou serviços específicos, pelo consumidor ou pelo comércio.

Ogden e Crescitelli (2007, p. 115) destacam que somente a venda pessoal é uma ferramenta de duas vias; todas as demais ferramentas estabelecem apenas uma via de comunicação, na qual o cliente apenas recebe a informação; não há uma interação direta, face a face. Ainda para os mesmos autores, a venda pessoal tem três características:

- **Interação pessoal:** uma vez que implica um relacionamento imediato e interativo entre duas ou mais pessoas;

- **Aprofundamento:** diante o relacionamento criado;
- **Resposta:** porque espera uma resposta por parte do comprador após a argumentação do vendedor.

Segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 408), a venda pessoal tem como principal desvantagem o seu alto custo. No entanto, possui várias vantagens, tais como: possibilidade de personalizar e modular mensagens, *feedback* imediato, permite ao vendedor a capacidade de 'falar e mostrar', aumentando a chance de vendas, atenção por parte do cliente e, finalmente, permite o desenvolvimento de um relacionamento a longo prazo com o comprador.

2.3.1.5 Marketing direto

O marketing direto é, de acordo com Kotler e Keller (2006, p. 419), "o uso de canais diretos para chegar ao consumidor e oferecer produtos e serviços sem intermediário de marketing." Essa ferramenta visa estabelecer um relacionamento direto entre o vendedor e o comprador, de modo a gerar uma resposta imediata. Dentre os principais objetivos de uma campanha de marketing direto estão: retenção de clientes atuais, indução à experimentação do produto, troca de marca, aumento dos volumes de vendas ou de uso e vendas por meio de resposta direta.

As ferramentas de marketing direto são privadas, pois a mensagem normalmente é dirigida a uma pessoa específica e personalizadas, uma vez que a mensagem pode ser preparada para a pessoa endereçada. Além disso, as mensagens podem ser preparadas e atualizadas rapidamente; elas podem, ainda, ser interativas porque também podem ser alteradas, dependendo da resposta da pessoa (OGDEN; CRESCITELLI, 2007, p. 93).

Diversos meios podem ser usados para comunicar a mensagem de marketing direto ao consumidor de maneira eficaz Ogden e Crescitelli (2007, p. 95):

- **Mala direta:** incluem catálogos, folhetos de produtos, *magalogs* – revistas catálogos – e pacotes de amostras múltiplas;
- **Meios eletrônicos:** incluem televisão, rádio e alguns profissionais de marketing direto agregam também serviços de computador, tais como a Internet. No entanto, autores,

como Ogden e Crescitelli (2007, p. 101), devido às diferenças existentes no uso e no crescimento desse meio específico, tratam-no como uma categoria específica;

- **Mídia impressa:** jornais e revistas;
- **Telemarketing ativo;**
- **Meios diversos:** livretos de jogos, encartes de fatura e pacotes cooperativos de cartões são alguns exemplos bastante populares.

Para selecionar os melhores nomes para determinada promoção, geralmente, é utilizado o marketing de banco de dados (*database* marketing), onde estão armazenadas as informações sobre clientes atuais e potenciais. As fontes para alimentar o banco de dados são os próprios sistemas informatizados das empresas e listas alugadas, externamente.

2.3.1.6 Marketing digital

De acordo com Ogden e Crescitelli (2007, p. 101), o objetivo do marketing digital é

> [...] usar o poder da rede mundial de computadores interconectados (*WorldWideWeb*) para realizar um novo tipo de comunicação e de relacionamento com os consumidores, o chamado marketing interativo, no qual o relacionamento é bidirecional, isto é, o consumidor não é passivo, mas sim ativo ao longo do processo.

Como já foi dito anteriormente, o planejador de CIM deve decidir se o marketing digital fará parte do mix de CIM e como utilizá-lo de modo integrado às outras ferramentas de comunicação de marketing. Ainda para os mesmos autores, o marketing digital oferece algumas vantagens, tais como:

- Mais agilidade;
- Baixo custo;
- Formas múltiplas de mensuração;
- Marketing um a um;
- Informação sobre os clientes;
- Distribuição irrestrita da informação;
- Aumento do número de usuário.

A propaganda na Internet tem algumas limitações como, por exemplo, as formas ainda não completamente desenvolvidas de mensuração, audiência relativamente pequena e dificuldades em medir o tamanho do mercado, bem como o perfil psicográfico dos usuários.

Entre os principais tipos de marketing digital encontra-se a criação de um site Web, shopping centers virtuais, e-mail marketing, microwebsite, *banner*, *pop-up*, *pop-under* e *floater*, *ponsoring advertising*, *intersticial* e *supersticial* e *Web search* marketing.

Além disso, é importante destacar o **patrocínio de marketing** que, de acordo com Shimp (2002, p. 32), "[...] é a prática de promover os interesses de uma empresa e suas marcas ao associar a companhia ou uma de suas marcas a um evento específico ou uma causa beneficente." O mesmo autor enfatiza ainda o valor da **comunicação no ponto de vendas,** que inclue *displays*, pôsteres, placas e vários outros recursos que são projetados para influenciar as decisões de compra, no ponto de vendas.

Para estabelecer o mix de comunicação de marketing, as empresas precisam considerar alguns fatores importantes, tais como o tipo de mercado do produto, a estratégia utilizada, o estágio de disposição do comprador, o estágio do ciclo de vida do produto e a classificação da empresa no mercado.

De acordo com os autores Ogden e Crescitelli (2007, p. 24), as modalidades de comunicação podem ser classificadas em cinco categorias (tradicionais, complementares, inovadoras, massificadas e segmentadas), no quadro abaixo:

Quadro 2 - Mix de comunicação de marketing

Fonte: Ogden; Crescitelli (2007, p.24)

A categoria tradicional engloba as formas clássicas de comunicação de marketing; na complementar, encontram-se modalidades de comunicação que, apesar de serem pouco consideradas, são igualmente importantes e, por fim, na inovadora, incluem-se as novas modalidades surgidas com os avanços da tecnologia de informação.

As massificadas e segmentadas são as categorias do eixo vertical; a primeira, geralmente, atinge um grande número de pessoas; já a segunda, atinge um número restrito delas.

As categorias tradicionais e o marketing digital já foram abordados detalhadamente neste item e, no Quadro 3, que segue abaixo, é possível visualizar as principais características e os meios usuais de divulgação de todas as modalidades de comunicação – tradicionais, complementares e inovadoras:

Quadro 3 - Mix de comunicação

Modalidade de comunicação	Principal característica	Meio usual de divulgação
TRADICIONAIS		
Propaganda	Criação de imagem/posicionamento	Televisão, rádio, revista, jornal, outdoor e cinema
Publicidade	Criação de imagem/posicionamento	Televisão, rádio revista e jornal.
Relações públicas	Imagem na sociedade (opinião pública)	Televisão, rádio revista e jornal.
Promoção de vendas	Estímulo de vendas por meio de benefício extra	Televisão, rádio, revista, jornal e ponto-de-venda
Marketing direto	Contato personalizado	Correio, internet e telefone
Venda pessoal	Mensagem personalizada interativa e modulada	Contato pessoal
COMPLEMENTARES		
Product placement	Inserção de marca ou produto em programas de TV ou filmes	Televisão e filme
Ações cooperadas com o trade	Campanhas conjuntas com varejistas	Tablóide e encarte
Marketing digital	Flexibilidade, rapidez e baixo custo.	Internet
Eventos	Contato com público específico (eventos técnicos) Exposição e valorização de marca (shows)	Feira, congresso e show
Merchandising	Exposição	Ponto de venda
Folhetos/catálogos	Complemento de informações	Material impresso, vídeo e internet
Marketing de relacionamento	Contato com clientes ativos	Correio, internet e telefone
INOVADORAS		
Advertaiment	Associação da mensagem com entretenimento	Televisão e evento
Marketing viral	Evidência/destaque da mensagem	Boca a boca
Buzzmarketing	Evidência/destaque da mensagem	Internet

Fonte: Ogden; Crescitelli (2007, p.35)

Ao formular do quadro acima, os autores não incluíram o “patrocínio” dentre as modalidades de comunicação tradicionais, conforme haviam sugerido no Quadro 2 (Mix de comunicação de marketing). No entanto, essa modalidade já foi abordada nesse item, de acordo com Shimp (2002, p. 32).

Uma última consideração importante a ser feita é o crescimento das chamadas ‘novas mídias’, que são as inovadoras formas de alcançar os consumidores. A Internet e as novas tecnologias

são as responsáveis por essas mudanças, com o surgimento do *product placement*, que segundo Campomar (caso no livro de OGDEN e CRESCITELLI, 2007, p. 175), "[...] é a colocação de um bem ou serviço identificado e usado naturalmente em uma mídia como filme, programa de TV [...]" e o *branded content*, que é uma maneira de envolver as marcas como parte da história, dando-lhes sentido, de acordo com as características do produto ou associações de marca. A Web 2.0, termo este que descreve a segunda geração da World Wide Web, reforça o "[...] conceito de troca de informações e a colaboração dos internautas com sites e serviços virtuais." (CAMPOMAR caso no livro de OGDEN e CRESCITELLI, 2007, p. 176). Isso tudo, sem contar a imensa quantidade e variedade de aparelhos e objetos conectados à rede. As 'novas mídias' estão cada vez mais presentes e moldando as formas de interação e alcance com os consumidores.

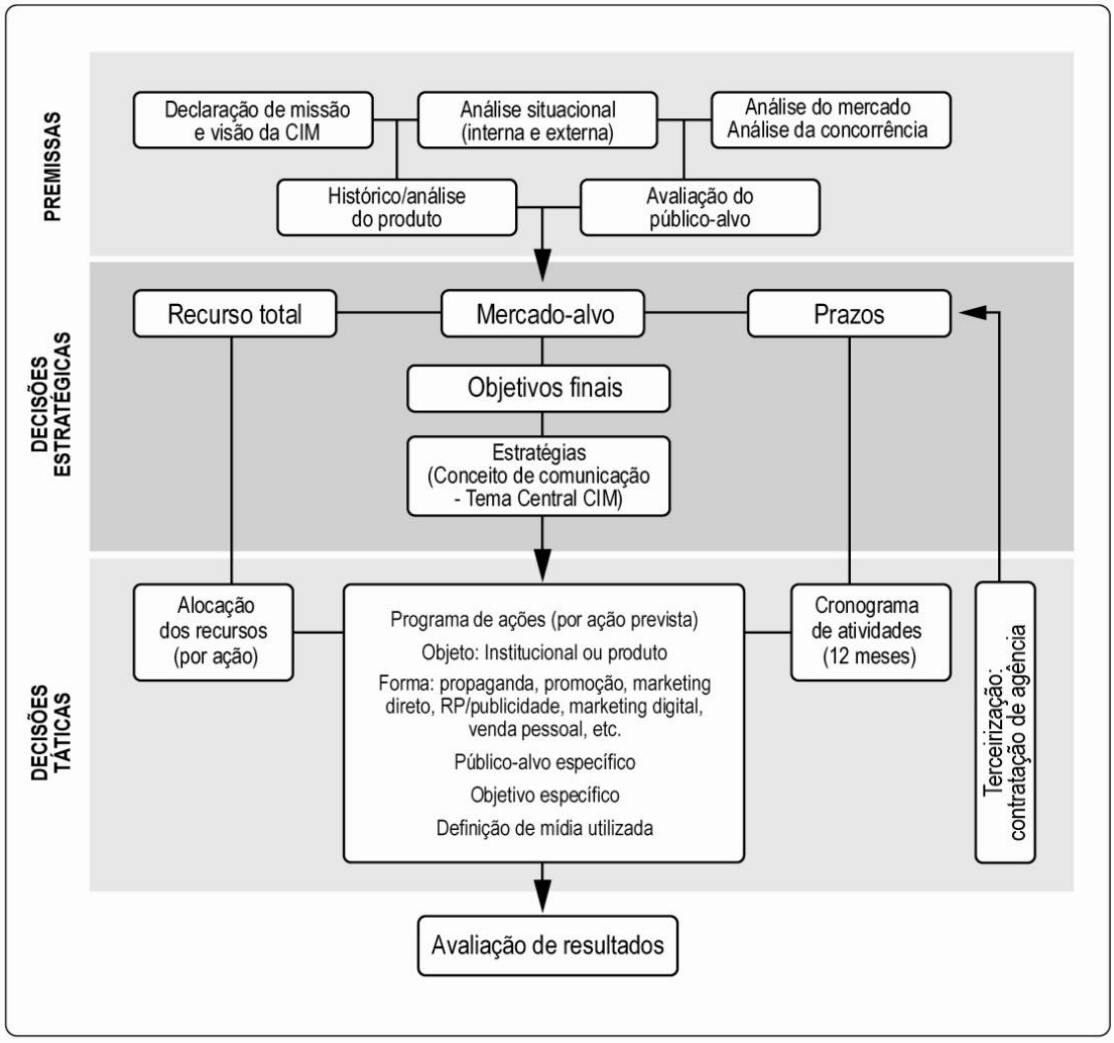
2.3.1.7 Métodos de avaliação

Em todo plano de CIM deve ser discutido e definido como será feita a avaliação dos resultados obtidos. Esse procedimento de avaliação deve referir-se aos objetivos e indicar como eles serão atingidos. Também deve ser especificado o custo do procedimento de avaliação e as mudanças no plano de CIM baseadas nessas avaliações. Existem diversas formas para avaliar ações de comunicação, pois elas variam de acordo com a forma de comunicação e o tipo de mídia. Em muitas empresas, é comum basear-se em organizações de pesquisa externas para dar assistência ou até mesmo para conduzir essa função. A avaliação pode ser um dos meios de comunicação, cujos métodos visam a avaliar os desempenhos dos veículos de comunicação, medindo índices de audiência, cobertura e penetração das organizações de mídia e de seus produtos. Esses métodos incluem, por sua vez, várias técnicas diferenciadas que podem ser usadas como ferramentas de avaliação para campanhas.

2.3.1.8 Plano de CIM

A Figura 6 abaixo é um modelo, proposto por Ogden e Crescitelli (2007), para a montagem de um plano de CIM.

Figura 6 - Modelo de plano de CIM



Fonte: Ogden; Crescitelli (2007, p. 53)

No modelo proposto, o plano é dividido em três blocos:

- **Premissas:** que incluem as análises e avaliações de todos os fatores que servem de base para a elaboração da CIM;
- **Decisões estratégicas:** que englobam as principais decisões a serem tomadas pelo gestor da CIM e que servirão de referência para orientar e integrar todas as ações táticas;
- **Decisões táticas:** que incluem o conjunto de ações realizadas pela empresa ao longo do período.

A linha que liga a agência contratada às decisões estratégicas indica que, em alguns casos, as agências podem e devem participar do processo de decisão dos itens indicados. No entanto,

essa participação deve ser colaborativa, uma vez que as decisões dessa natureza devem ser tomadas pelo gestor da CIM, aprovadas pela diretoria de marketing e devem estar integradas ao restante dos esforços de marketing.

No próximo item, serão analisados os aspectos da promoção de marketing em serviços.

2.3.2 Promoção de serviços

De acordo com Hoffman *et al* (2010, p. 222), a estratégia de comunicação de uma empresa de serviços é "[...] informar, persuadir ou lembrar os clientes do serviço que está sendo oferecido." A comunicação da oferta de serviço da empresa pode ser realizada por meio de fontes impessoais, tais como propaganda na televisão ou informações em revistas e jornais, ou por meio de fontes pessoais, face a face, com todos os indivíduos que entram em contato com o cliente nos estágios de pré-compra, consumo e pós-compra. Além disso, o mix de comunicação pode influenciar as expectativas e percepções do cliente sobre o serviço.

De acordo com alguns autores (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 34; ROSENBLOOM, 2002, p. 421), o avanço da tecnologia trouxe a demanda por novas técnicas e conceitos no setor de serviços. Um exemplo disso seriam as mudanças na forma de comercialização e distribuição de serviços – a disponibilidade de venda via canais eletrônicos, assim como as maneiras de comunicar os produtos.

As características peculiares dos serviços exigem também uma qualidade na comunicação integrada, maximização da satisfação dos clientes, inovação nos serviços e seus processos e uma distribuição consistente (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Para que a comunicação de marketing de serviços seja realizada com êxito, a empresa precisa desenvolver uma estratégia que, primeiramente, deve analisar as necessidades dos clientes e, em seguida, classificá-las em segmentos de mercado. A segmentação é necessária, pois é preciso reconhecer as necessidades heterogêneas dos consumidores com relação aos produtos (WEDEL; KAMAKURA, 2000, p.3). Dessa maneira, os profissionais de marketing podem segmentar o mercado por grupos de consumidores similares (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005, p. 198). Ao reconhecer seus consumidores em segmentos de mercado é

possível oferecer exatamente os produtos que os atendam, construir relacionamentos fortes com os afiliados e parceiros e comunicar por meio de uma promoção altamente focada (WEINSTEIN, 2004, p. 4).

Depois de selecionar o mercado-alvo, encontrando nichos e oportunidades, a empresa poderá posicionar-se de uma forma competitiva superior. O posicionamento através da combinação das variáveis do marketing mix (produto, praça, preço e promoção), busca maximizar a vantagem potencial da empresa na mente dos consumidores. Para Ries e Trout (1999, p. 2), "[...] o posicionamento não é o que se faz com o produto, é o que se faz com a mente do cliente em perspectiva." Dentre as variáveis do marketing mix, o item promoção é o responsável pelo mix de comunicação, que divulgará a estratégia de posicionamento para seu público de interesse.

Para Stanton (1980, p. 708), o plano promocional deve apresentar os benefícios oferecidos pelos serviços e construir e manter uma boa reputação. As ferramentas de comunicação já apresentadas no item 2.3.1 são utilizadas para alcançar os três objetivos da estratégia de comunicação – informar, persuadir e lembrar (HOFFMAN *et al*, 2010, P. 223). Uma maneira de transmitir uma imagem e dar indícios da qualidade do serviço prestado é pelas evidências físicas (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 67). Devido à intangibilidade dos serviços, os seus benefícios tornam-se difíceis de serem comunicados e a utilização de elementos tangíveis que servem de auxílio para a prestação dos serviços como, por exemplo, elementos visuais interiores e exteriores (decoração, móveis, uniformes, sinalização), podem ser estratégias utilizadas na promoção (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 115).

A estratégia utilizada na comunicação depende do estágio do ciclo de vida em que se encontra o serviço. Para Kotler *et al* (2002, p. 301), o ciclo de vida do serviço pode ser utilizado para auxiliar a escolha das estratégias de marketing de organizações de serviços e também em suas mudanças necessárias. O ciclo de vida do serviço (CVS) é o curso das vendas e dos lucros de um serviço durante o seu tempo de vida e engloba quatro estágios: introdução, crescimento, maturidade e declínio. No primeiro estágio, de introdução do serviço, a comunicação deve ser informativa; já nos estágios de crescimento e maturidade, deve ser informativa e persuasiva. No estágio de declínio, a comunicação dos serviços deve ser persuasiva e de lembrete.

Outra questão a ser pensada nas estratégias de comunicação é a compatibilização das promessas com a entrega do serviço. De acordo com Zeithaml e Bitner (2003), quatro tipos de estratégias podem ser feitas a esse respeito:

1. **Administrar as promessas de serviços:** os departamentos de vendas e de marketing fazem promessas a respeito dos serviços oferecidos, mas quem executará serão outros funcionários da empresa. Algumas estratégias podem auxiliar na administração dessas promessas: apresentar informação vívida; usar imagética interativa como, por exemplo, focar nos elementos tangíveis em associação com o serviço; apresentar os funcionários de serviços nas peças de comunicação; prometer o que é possível; incentivar a comunicação boca-a-boca e apresentar os clientes de serviços;
2. **Administrar as expectativas dos clientes:** as expectativas do mercado de consumo podem aumentar muito com a comunicação. As empresas podem reforçar as idéias pré-existentes ou alertá-las. Por isso, a comunicação dirigida aos funcionários também é fundamental. As empresas de serviços precisam vender o trabalho de serviço para o funcionário, antes que ele o venda para o cliente;
3. **Melhorar a educação do cliente:** educar os clientes pode ajudar na execução de um serviço para alcançar o prometido. A comunicação pode ajudar deixando claro para os clientes o processo da prestação do serviço;
4. **Administrar a comunicação interna de marketing:** essa categoria é importante para assegurar que o serviço executado será superior ou igual às promessas. Para tanto, compreende a administração das comunicações de marketing interno que podem ser verticais (da administração para os funcionários e também no sentido contrário) ou horizontais (que transpassam as áreas funcionais de uma organização).

A comunicação boca a boca é importante para a empresa prestadora de serviços, pois tende a ter maior credibilidade para o consumidor do que a promoção feita pela empresa (ABERNETHY; BUTLER, 1992, p. 399). Além disso, na comunicação, deve-se prometer o que é possível para evitar o desapontamento do cliente e desconfortos e desgastes dos provedores de serviços no dia-a-dia da operação. Como já foi dito anteriormente, tornar tangível o intangível cria uma identidade, que facilita para o cliente desenvolver mais confiança a respeito da marca. Por último, a comunicação também pode trabalhar outros aspectos para facilitar a compreensão do cliente sobre o processo completo da prestação do

serviço e reduzir os seus temores em relação às variações do desempenho, focando nas dimensões relevantes da qualidade do serviço.

Algumas sugestões podem proporcionar uma orientação para maximizar o potencial da estratégia de comunicações de serviços:

- Transforme clientes atuais em porta-vozes da empresa;
- Proporcione uma primeira impressão positiva;
- Crie evidências visuais que reflitam a qualidade da empresa;
- Estabeleça comunicação regular com os clientes;
- Crie um *folder* da empresa;
- Projete uma imagem profissional.

Em se tratando de serviços, muitas vezes, existe uma grande diferença entre a execução dos serviços propriamente ditos e as comunicações externas, que contribuem para o efeito sobre as percepções da qualidade dos mesmos. A comunicação ajuda a trazer os clientes para dentro da empresa, mas o pessoal de contato, a oferta de serviços e o ambiente físico podem contribuir para a satisfação e retenção dos clientes (ABERNETHY; BUTLER, 1992, p. 399).

Nesse item, foram abordadas as questões referentes à comunicação de marketing em serviços, pontuados os fatores que geram problemas nas comunicações de marketing e os quatro tipos de estratégia para trabalhar tais fatores. A seguir, serão discutidos os serviços turísticos e, posteriormente, as atividades de promoção de marketing nesse setor, com ênfase em entidades museológicas.

2.4 Serviços

As classificações de serviços variam e para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2004, p. 27), as indústrias de serviços podem ser divididas em subgrupos tais como – serviços empresariais (consultoria, finanças e bancos), serviços comerciais (varejo, manutenção e consertos), serviços de infra-estrutura (comunicações e transporte), serviços sociais / pessoais (restaurante e saúde), administração pública (educação e governo). Já para Hoffman *et al* (2010, p. 76), a economia de serviço pode ser ordenada em nove supersetores industriais – educação e

serviços de saúde, atividades financeiras, governo, informações, turismo e lazer, comércio varejista e atacadista, entre outros (ver Quadro 4). O supersetor de ‘outros serviços’ engloba tudo de todos os serviços que não se encaixam perfeitamente nas outras categorias.

Quadro 4 - Economia de serviços

ECONOMIA DE SERVIÇOS

Setor de serviço	Atividades relacionadas	Projeções de emprego
Comércio atacadista e varejista		
Comércio atacadista	Vendas a empresas	+11,3%
Comércio varejista	Venda a indivíduos	+13,8%
Transportes e armazenamento; e serviços de utilidade pública		
Transporte e armazenamento	Transporte ou armazenamento. Métodos de transporte incluem aéreo, ferroviário, marítimo, rodoviário ou oleoduto.	+21,7%
Serviços públicos	Empresas que oferecem eletricidade, gás natural, vapor, água e saneamento	-5,7%
Informações		
	Empresas que produzem e distribuem informações e produtos culturais, além de meios de distribuir ou transmitir esses produtos e, ou, processar os dados.	+18,5%
Atividades financeiras		
Finanças e seguro	Empenho em transações financeiras, incluindo orçamento de capital e riscos.	+12,3%
Setor imobiliário	Venda ou permissão de usar os ativos.	
Serviços profissionais e de negócios		
Serviços profissional, científico e técnico	Consultoria legal, serviços de contadoria, arquitetura, engenharia, computação, assistência médica, pesquisa e outros.	
Gerenciamento de empresas e empreendimentos	Assumir papel decisório na empresa.	+30,4%
Gerenciamento da administração de serviço de apoio e de lixo	Desempenhar atividades de apoio para outras organizações.	

Setor de serviço	Atividades relacionadas	Projeções de emprego
Educação e saúde		
Educação	Oferecer instrução e treinamento	+31,8%
Assistência médica e assisência social	Disponibilizar serviços médicos e assistência socia	
Turismo e lazer		
Artes, entretenimento, recreação	Oferecer serviços que satisfaçam interesses culturais, recreativos e de entretenimento.	+17,8%
Serviços de acomodação e alimentação	Empresas de hospedagem e alimentação.	
Governo		
Artes, entretenimento, recreação	Órgãos federais, estaduais e locais	+0,4%
Outros serviços		
	Oferecer serviços que incluem consertos, cuidados pessoais, agências de encontros, bolsas de estudo, advocacia, cuidados com animais de estimação e estacionamento	-15,7%

* O termo projeções refere-se ao crescimento esperado até 2012. O crescimento projetado das indústrias, incluindo a de transformação, é de 14,08%.

Fonte: Hoffman *et al*, (2010, p. 76)

Para facilitar a compreensão de que diferentes tipos de operações os serviços têm em comum, foram desenvolvidas algumas classificações aplicadas somente a esse setor. As categorias de classificações apresentadas no Quadro 5 abaixo incluem as "classificações tradicionais dos serviços", na qual são abordados:

- Grau de tangibilidade;
- Nível de habilidade do provedor de serviços;
- Intensidade do uso de recursos humanos;
- Grau de contato com o cliente;
- Meta do provedor de serviços.

Quadro 5 - Classificações tradicionais dos serviços

CLASSIFICAÇÕES TRADICIONAIS DOS SERVIÇOS

Grau de tangibilidade	Intensidade de recursos humanos	Meta do provedor de serviços
• Bens próprios • Bens alugados • Serviços puros	• Baseado em pessoas • Basedo em equipamentos	• Lucro • Sem lucro
Nível de habilidade do provedor de serviços	**Grau de contato com o cliente**	
• Profissional • Não profissional	• Alto • Baixo	

Fonte: Hoffman *et al*, (2009, p. 76)

Além disso, para melhor compreender a natureza do serviço, o Quadro 6 abaixo separa as suas ações em tangíveis e intangíveis e explicita o destinatário direto do serviço (pessoa ou coisa).

Quadro 6 - Entendendo a natureza do serviço

ENTENDENDO A NATUREZA DO SERVIÇO

Qual é a natureza do ato do serviço?	Quem ou o que é o recebedor direto do serviço?	
	Pessoas	**Coisas**
AÇÕES TANGÍVEIS	**Serviços direcionados ao corpo das pessoas:** • Saúde • Transporte de passageiros • Salões de Beleza • Academias • Restaurantes • Corte de Cabelo	**Serviços dirigidos a bens e outras posses físicas:** • Transporte de carga • Reparos e manutenção de equipamentos industriais • Serviços de zeladoria • Lavanderia e lavagem a seco • Paisagismo/tratamento de gramados • Cuidados veterinários
AÇÕES INTANGÍVEIS	**Serviços direcionados a mente das pessoas:** • Educação • Radiodifusão • Serviços de informação • Teatros • Museus	**Serviços dirigidos a bens intangíveis** • Serviços bancários • Serviços legais • Contabilidade • Segurança • Seguros

Fonte: Hoffman *et al*, (2010, p.77)

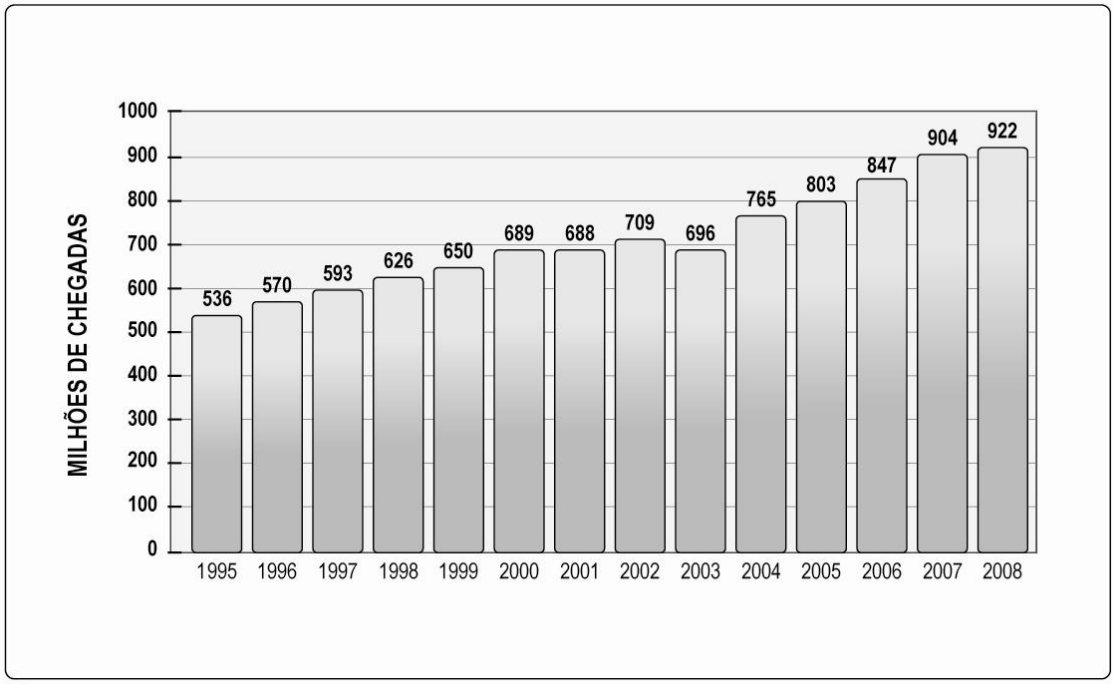
O setor que será abordado neste trabalho é o de Turismo e Lazer, que é composto por dois subsetores: o de artes, entretenimento e recreação e o de serviços de hospedagem e

alimentação. O subsetor de artes, entretenimento e recreação inclui organizações que (1) produzem, promovem *shows* ao vivo ou participam deles e de eventos ou exibições dirigidas ao público; (2) preservam e exibem objetos e locais de interesse histórico, cultural e educacional e (3) dirigem locais que oferecem atividades de lazer. Já o subsetor de hospedagem e alimentação inclui organizações que oferecem acomodação e, ou, refeição, lanche ou preparo de bebidas para consumo imediato.

2.4.1 Serviços turísticos

A importância do Turismo vem crescendo em todo o mundo, devido ao seu papel relevante no desenvolvimento econômico e social, gerando renda e empregos diretos e indiretos. De acordo com a Organização Mundial de Turismo (OMT), a indústria turística mundial, em 2010, cresceu 6,7% a mais do que em 2009, fechando o ano com 935 milhões de turistas. Isso significa uma representatividade de 58 milhões de turistas a mais do que em 2009 e 22 milhões a mais do que em 2008, ano em que foi registrado o nível máximo de deslocamentos alcançados. Dados da Organização Mundial de Turismo (OMT), entre 2000 e 2008, mostram que as viagens internacionais cresceram 4,2% ao ano, alcançando o total de 922 milhões de turistas em 2008, gerando uma renda de aproximadamente US$ 5 trilhões (World Travel & Tourism Council - WTTC).

Gráfico 1 - Comportamento do fluxo turístico internacional – 1995-2008



Fonte: Organização Mundial do Turismo - OMT

O crescimento do Turismo transformou-o em uma das maiores atividades no comércio internacional, representando uma grande fonte de renda para os países em desenvolvimento.

Para uma melhor compreensão do setor de Turismo é preciso abordar os seus conceitos. Na obra Análise Estrutural do Turismo, Beni (2007) caracteriza as definições, no campo acadêmico, em três níveis: econômico, técnico e holístico. As definições econômicas só reconhecem as implicações econômicas do turismo. Já as definições técnicas tentam controlar o tamanho e as características dos mercados turísticos. Por fim, as definições holísticas procuram abranger a essência total do assunto.

Existem diversas definições propostas para conceituar esse fenômeno, que ainda é bastante controverso. Segue abaixo o Quadro 7 que reune diversas conceituações de diferentes autores em épocas distintas.

Quadro 7 - Conceituações do turismo

Autor	Ano	Definição	Fonte
Von Schullern	1910	"[...] a soma das operações, principalmente as de natureza econômica, diretamente relacionadas com a entrada, a permanência e o deslocamento de estrangeiros para dentro e para fora de um país, cidade ou região."	*apud* BENI, 2007, p. 34
Bormann	1930	"[...] o conjunto de viagens que tem por objetivo o prazer ou motivos comerciais, profissionais ou outros análogos, durante os quais é temporária sua ausência da residência habitual. As viagens realizadas para locomover-se ao local de trabalho não constituem em turismo."	*apud* IGNARRA, 2003, p.12
Hunziker e Krapf	1942	"A soma dos fenômenos e de relações que surgem das viagens e das estâncias dos não-residentes, desde que não estejam ligados a uma residência permanente nem a uma atividade remunerada."	*apud* IGNARRA, 2003, p.12
Fuster	1978	"Turismo é, de um lado, o conjunto de turistas; de outro, os fenômenos e as relações que essa massa produz em conseqüência de suas viagens."	FUSTER, 1978, p.148
Departamento Australiano de Turismo e Recreação	1975	"Turismo é uma importante indústria nacionalmente identificável. Compreende um amplo corte transversal de atividades componentes, incluindo a provisão de transporte, alojamento, recreação, alimentação e serviços afins."	*apud* BENI, 2007, p. 34
McIntosh	1977	"[...] a ciência, a arte e a atividade de atrair e transportar visitantes, alojá-los e cortesmente satisfazer suas necessidades e desejos."	*apud* BENI, 2007, p. 34
Wahab	1977	"O turismo é uma atividade humana intencional que serve como meio de comunicação e como elo da interação entre povos, tanto dentro de um mesmo país como fora dos limites geográficos dos países. Envolve o deslocamento temporário de pessoas para outra região, país ou continente, visando à satisfação de necessidades outras que não o exercício de uma função remunerada. Para o país receptor, o turismo é uma indústria cujos produtos são consumidos no local formando exportações invisíveis. Os benefícios originários desse fenômeno podem ser verificados na vida econômica, política, cultural e psicológica da comunidade. O turismo é uma atividade de prestação de serviços cujo caráter multidisciplinar amplia seu papel como gerador de trabalho e de novas oportunidades de emprego. O turismo traz implicações ao setor primário uma vez que interfere na proteção do meio ambiente e na adequada utilização dos recursos naturais e ao setor industrial, uma vez que estimula a produção de diversos equipamentos e recursos específicos às atividades econômicas."	WAHAB, 1977, p. 63
Mathieson e Wall	1990	"[...] o movimento temporário de pessoas para locais de destinos externos a seus lugares de trabalho e moradia, as atividades exercidas durante a permanência desses viajantes nos locais de destino, incluindo os negócios realizados e as facilidades, os equipamentos e os serviços criados, decorrentes das necessidades dos viajantes."	*apud* IGNARRA, 2003, p.13
Organização Mundial de Turismo	1991	"O turismo compreende atividades desenvolvidas por pessoas ao longo de viagens e estadas em locais situados fora do seu enquadramento habitual por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, para fins recreativos, de negócios e outros."	OMT, 1991

La Torre	1992	"O turismo é um fenômeno social que consiste no deslocamento voluntário e temporário de indivíduos ou grupos de pessoas que, fundamentalmente por motivos de recreação, descanso, cultural ou saúde, saem de seu local de residência habitual para outro, no qual não exercem nenhuma atividade lucrativa nem remunerada, gerando múltiplas inter-relações de importância social, econômica e cultural."	*apud* IGNARRA, 2003, p.13
Andrade	1998	"Turismo é o conjunto de serviços que tem por objetivo o planejamento, a promoção e a execução de viagens, e os serviços de recepção, hospedagem e atendimento aos indivíduos e aos grupos, fora de suas residências habituais.”	*apud* IGNARRA, 2003, p.13
Laje e Milone	1998	"O turismo na sociedade moderna, pode ser definido como um conjunto de atividades econômicas diversas que englobam os transportes, os meios de hospedagens, os agenciamento de viagens e as práticas de lazer, além de outras ações mercadológicas que produzem riquezas e geram empregos para muitas regiões e países."	LAJE; MILONE, 1998, p. 117
Ignarra	2003	"[...] o deslocamento de pessoas de seu local de residência habitual por períodos determinados e não motivados por razões de exercício profissional constante."	IGNARRA, 2003, p.14

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação, 2011

No geral, as definições de turismo apresentadas excluem dele as viagens desenvolvidas por motivos de negócios, mas é importante salientar que elas também são responsáveis por parte da utilização de empreendimentos turísticos tais como, meios de transportes, hotéis, locadoras de veículos, espaços de eventos, entre outros.

Outro ponto que é possível perceber, refere-se à exclusão de viagens dentro da área habitual de residência, que são as viagens freqüentes entre o domicílio e o local de trabalho e outras viagens dentro da comunidade que ocorrem de forma habitual. Isso serve para padronizar o conceito de turismo.

2.4.2 Vocação turística do núcleo receptor

As escolhas de como gastar seu tempo, dinheiro e visitar um núcleo receptor, são afetadas por elementos de juízo subjetivos e individuais. De acordo com Beni (2007), entram na decisão do turista os seguintes fatores psicológicos: percepção, aprendizado, personalidade, motivos e atitudes. Os processos psicológicos internos são conhecidos, em marketing, como aspectos do comportamento do consumidor.

A demanda por turismo decorre das diversas motivações e fatores psicológicos que envolvem os turistas frente ao principal produto permanente ou eventual, que imprime ao Núcleo Receptor sua vocação turística e seu conseqüente poder de atração.

Com isso, surgem vários tipos de turismo. Para este trabalho foi utilizada a classificação elencada no livro "Análise estrutural do turismo", do autor Mário Carlos Beni (2007, APÊNDICE 1). As classificações utilizadas pelo autor não completam o quadro da grande diversidade de terminologias associadas à prática do turismo, muitas das quais apresentam similaridades e complementaridade.

Nesse estudo, o contexto dar-se-á no turismo cultural, que será abordado com mais profundidade no próximo tópico, que de acordo com Beni (2007, p. 473): "Refere-se à afluência de turistas a núcleos receptores que oferecem como produto essencial o legado histórico do homem em distintas épocas, representado a partir do patrimônio e do acervo cultural, encontrado nas ruínas, nos monumentos, nos museus e nas obras de arte."

2.5 Promoção de serviço de turismo cultural

2.5.1 Turismo cultural

As pessoas motivadas em conhecer outras culturas e o turismo como instrumento de valorização da identidade cultural, preservação do patrimônio histórico e promoção econômica de bens culturais, consolidam a relação entre a cultura e o turismo.

De acordo com o Ministério do Turismo, em parceria com o Ministério da Cultura e o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), e com base na representatividade da Câmara Temática de Segmentação do Conselho Nacional de Turismo, delimitou-se o segmento da seguinte maneira: "Turismo cultural compreende as atividades turísticas relacionadas à vivência do conjunto de elementos significativos do patrimônio histórico e cultural e dos eventos culturais, valorizando e promovendo os bens materiais e imateriais da cultura." (MINISTÉIRO DO TURISMO, 2011).

Para os autores Richards e Bonink (1995, p. 175), o turismo cultural é o "[...] movimento de pessoas até atrações culturais fora do seu local habitual de residência, com o objetivo de ganhar informação, experiências e satisfazer as suas necessidades culturais."

Para Ignarra (2003, p. 176), o turismo cultural inclui "[...] todos os aspectos das viagens pelos quais o turista conhece a vida e o pensamento da comunidade receptiva." Por isso, é uma importante ferramenta para promover as relações culturais e a cooperação internacional. Além disso, estimular os fatores culturais em uma localidade é uma maneira de fomentar recursos e atrair visitantes.

De acordo com a Organização Mundial do Turismo (OMT, 2007), o turismo cultural é uma forma de turismo que tem por objetivo, entre outros fins, o conhecimento de monumentos e sítios histórico-artísticos.

De acordo com o Ministério do Turismo (2011), "[...] a definição de turismo cultural está relacionada à motivação do turista para vivenciar o patrimônio histórico e cultural e determinados eventos culturais, de maneira a experienciá-los e a preservar a sua integridade."

O transporte, o agenciamento, a hospedagem, a alimentação, a recepção, os eventos, a recreação e entretenimento e outras atividades complementares são consideradas atividades turísticas realizadas em função da viagem de turismo cultural.

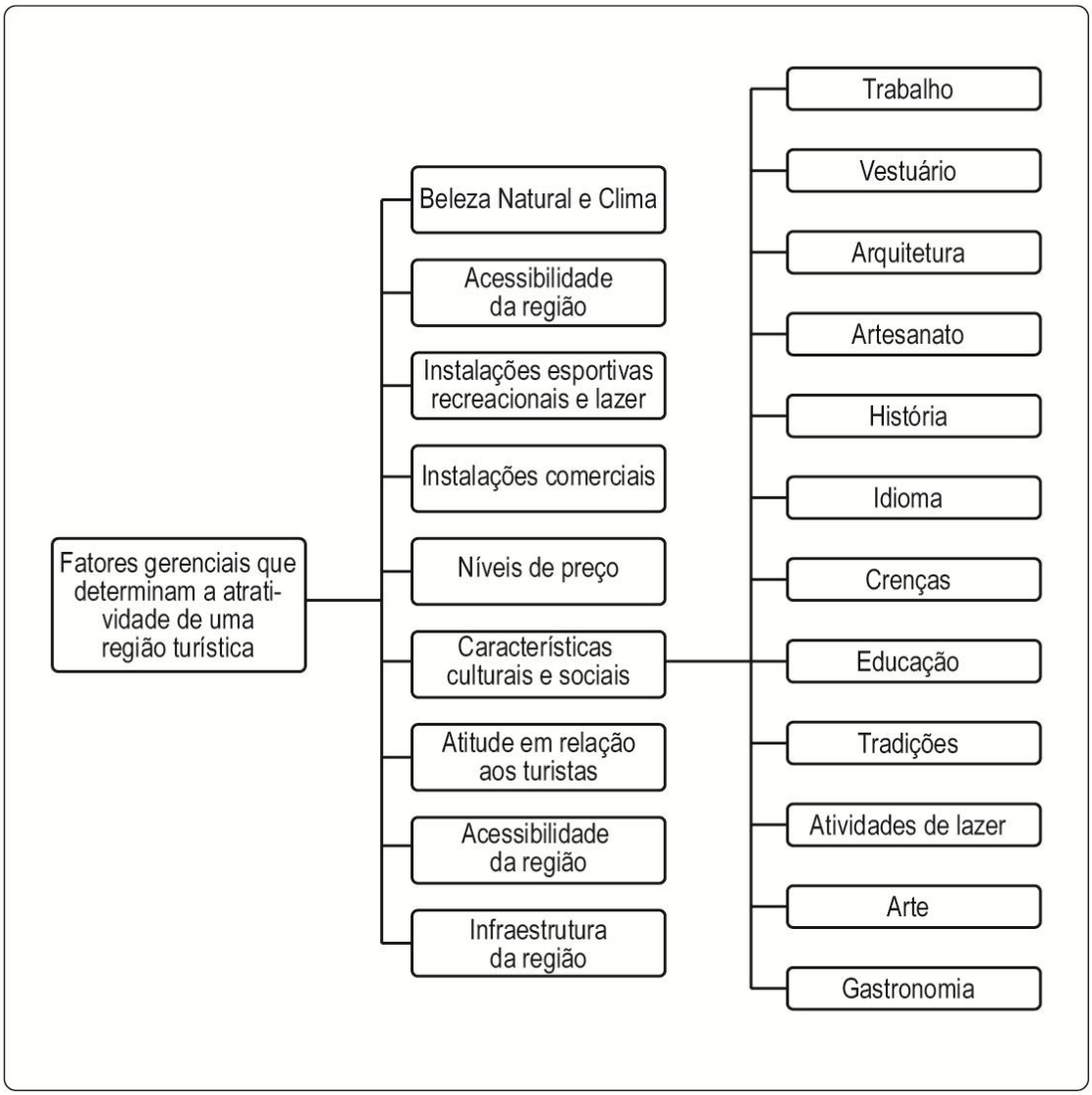
De acordo com Ignarra (2003, p. 176), "Os canais pelos quais uma localidade turística se apresenta são os fatores culturais: artesanato, folclore, religião, gastronomia típica, arquitetura histórica, arquitetura contemporânea etc."

Para Moletta (1998, p. 9-10), o turismo cultural é

> [...] o acesso ao patrimônio cultural, ou seja, à história, à cultura e ao modo de viver de uma comunidade. Dessa maneira, o turismo cultural não visa somente lazer, mas também a motivação do turista em conhecer regiões onde o seu alicerce está baseado na história de um determinado povo, nas suas tradições e nas suas manifestações culturais, históricas e religiosas.

Para Ignarra (2003, p. 177), o turismo cultural abrange "[...] uma infinidade de aspectos, todos eles passíveis de serem explorados para a atração do visitante." A Figura 7 apresenta os componentes do turismo cultural.

Figura 7 - Componentes do turismo cultural



Fonte: Ignarra (2003, p. 177)

De acordo com a classificação atualizada do Ministério do Turismo, os principais atrativos desse tipo de turismo são:

- Sítios históricos – centros históricos, quilombos;
- Edificações especiais – arquitetura, ruinas;
- Obras de arte;
- Espaços e instituições culturais – museus, Casas de Cultura;
- Festas, festivais e celebrações locais;
- Gastronomia típica;
- Artesanato e produtos típicos;

- Música, dança, teatro, cinema;
- Feiras e mercados tradicionais;
- Saberes e fazeres – causos, trabalhos manuais;
- Realizações artísticas – exposições, ateliês;
- Eventos programados – feiras e realizações artísticas, culturais, gastronômicas;
- Outros que se enquadrem na temática cultural.

É possível perceber que a cultura tem diversos desdobramentos, que constituem insumos básicos do turismo cultural. Por isso, quanto maior a variedade de opções e atividades, maiores serão as possibilidades de criar-se produtos diferenciados.

O estímulo gerado pelo turismo cultural cria uma dinâmica relação entre os diversos tipos de atividades das instituições culturais e traz uma influência econômica devido ao seu impacto de consumo. Além dos benefícios econômicos que cria, o Turismo pode contribuir para a fixação de determinada identidade cultural e valorização social (CASTRO, 2007).

O turismo cultural relacionado ao patrimônio natural, material e simbólico, cria uma diversidade de produtos culturais os quais podem atrair e desenvolver tanto as instituições culturais como a economia local e regional. De acordo com Beni (2007, p. 90), "[...] os recursos culturais são, pois, os produtos diretos das manifestações culturais." Para esse mesmo autor, a Cultura pode ser entendida como "[...] um conjunto de crenças, valores e técnicas para lidar com o meio ambiente, compartilhado entre os contemporâneos e transmitido de geração a geração." (*Ibid*., p. 90). Por isso, hoje, o turismo cultural desdobra-se em tantos títulos: ecológico, antropológico, religioso, arqueológico, artístico e muitos outros.

Esse turismo é um importante fenômeno, uma vez que propicia o contato entre diferentes culturas e possibilita a globalização da cultura (SANTOS E ANTONINI, 2004, p. 101).

2.5.2 Promoção do turismo

Krippendorf (1997 *apud* VALDÉS, 2003, p. 115) definiu o marketing turístico como sendo:

> [...] a adaptação sistemático e coordenada da política das empresas de turismo, assim como a política turística privada e do Estado, sobre o plano local, regional, nacional e internacional, buscando a plena satisfação das necessidades de grupos determinados de consumidores, obtendo com isto um lucro adequado.

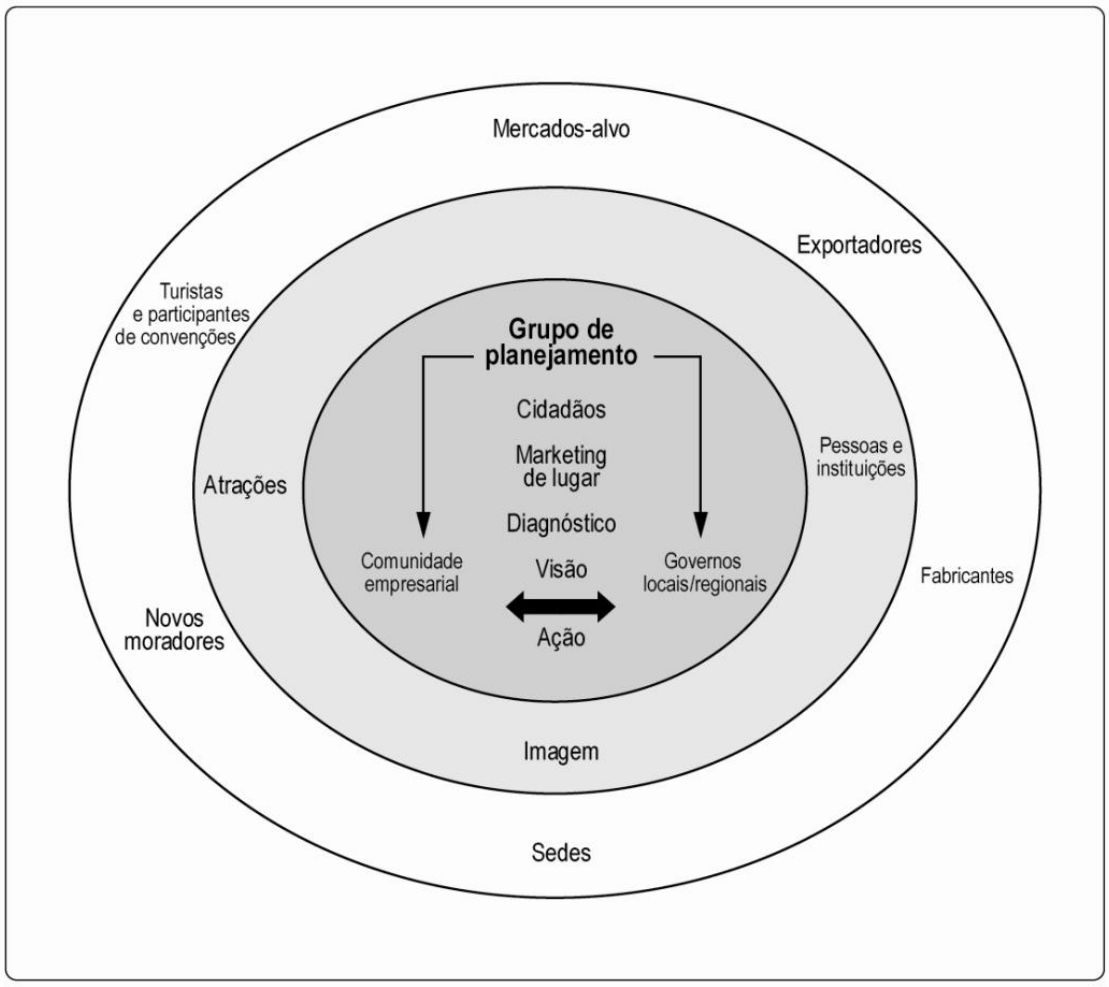
Formular uma combinação de ofertas e benefícios que atendam às expectativas de investidores, novos negócios e visitantes, exige todo um esforço de marketing que abrange basicamente quatro atividades (KOTLER; GERTNER; REIN; HAIDER, 2006, p. 43):

- Desenvolver um posicionamento e uma forte e atraente imagem;
- Estabelecer incentivos atraentes para os atuais e os possíveis compradores e usuários de seus bens e serviços;
- Fornecer produtos e serviços locais de maneira eficiente;
- Promover os valores e a imagem do local de uma maneira que os possíveis usuários conscientizem-se, realmente, de suas vantagens diferenciadas.

O planejamento é de suma importância para definir e diagnosticar as condições da comunidade, desenvolver uma estratégia para solucionar a longo prazo os problemas da mesma, para elaborar um plano de ação a longo prazo, que envolva várias etapas intermediárias de investimento e transformação.

São vários os elementos que envolvem o marketing estratégico de lugar, de acordo com a Figura 8 (KOTLER *et al.*, 2006, p. 45):

Figura 8 - Elementos do marketing estratégico de lugar



Fonte: Kotler *et al (*2006, p. 45)

Esses fatores de marketing influenciarão o sucesso de atração existente em um local e a satisfação de seus potenciais mercados-alvo. A forte concorrência entre os lugares para atrair para si novos investidores, negócios e turistas, faz da atividade de marketing de lugares uma atividade econômica de ponta.

Primeiramente, é importante saber quem são os principais públicos-alvo que poderiam ser atraídos para um lugar. De acordo com Kotler *et al* (2006, p. 53), são quatro os principais públicos-alvo dos profissionais de marketing de lugares:

1. Visitantes:

- Visitantes a negócios (participando de uma reunião ou convenção, visitando uma fábrica ou vindo para comprar ou vender algo);

- Visitantes a passeio (turistas).

2. Moradores e trabalhadores:

- Pessoas de alto poder aquisitivo;
- Investidores;
- Empreendedores;
- Trabalhadores não-qualificados;
- Cidadãos idosos e aposentados.

3. Comércio e indústria:

- Indústria pesada;
- Indústria *clean* (montagem, alta tecnologia, empresas prestadoras de serviços etc).

4. Mercados de exportação:

- Outras localidades dentro dos mercados regionais;
- Mercados internacionais.

Apesar da importância do público-alvo, muitas vezes, os profissionais de marketing acabam negligenciando esse fator e, ao invés de empregar uma estratégia de marketing criteriosa, acabam investindo recursos em ferramentas sem uma cuidadosa análise das reais necessidades e diferenças de mercado.

Em segundo lugar, é preciso escolher dentre as diversas ferramentas de influência para promover um lugar, as que melhor alcançarão os objetivos propostos. Muitos profissionais utilizam vários meios de comunicação, porque reconhecem que diferentes públicos prestam atenção a diferentes meios de comunicação. A utilização de diversos meios amplia o alcance da mensagem e reforça o conteúdo, além de evitar a repetição da mensagem para o mesmo público. No entanto, a árdua tarefa encontra-se em escolher a melhor combinação de mídia. Para Kotler *et al* (2006), basear a combinação de mídia em uma estratégia de marketing sistemática, no qual as ofertas básicas e o público-alvo são bem definidos, é a melhor maneira para se escolher entre as diversas opções.

Depois de definir as ferramentas que serão utilizadas, é preciso definir o *timing*, que para os mesmos autores divide-se em dois tipos de problema: macro e micro. O problema macro seria referente ao *timing* cíclico ou sazonal. A grande parte dos profissionais da área não anuncia, quando há pouco interesse, mas utiliza grande parte de sua verba de promoção, quando o interesse em um lugar aumenta ou atinge seu ápice. Já o problema micro é o *timing* da

comunicação viabilizado em um curto prazo. Para Kotler *et al* (2006), para definir o *timing* é necessário levar em conta três fatores: a rotatividade do público (quanto maior a rotatividade, mais constante deve ser a comunicação); a freqüência do comportamento (quanto mais freqüente o comportamento, maior deverá ser a constância da comunicação); e o índice de esquecimento (quanto mais curta a memória do público, maior deverá ser a constância da comunicação).

A promoção turística deve ser feita por meio da parceria entre cada prestador de serviços turísticos e os órgãos públicos responsáveis pelo turismo local (Secretaria de Turismo, Conselho Municipal de Turismo entre outros). De acordo com Ignarra (2003, p. 134), um material informativo de turismo deve conter certas informações, tais como:

- Atrativos naturais;
- Atrativos culturais;
- Calendário de eventos;
- Meios de hospedagem;
- Restaurantes;
- Locadoras de veículos;
- Estruturas de entretenimento;
- Bancos e casas de câmbio;
- Aeroportos, estações ferroviárias, rodoviárias e hidroviárias;
- Embaixadas e consulados;
- Serviços médicos;
- Oficinas autorizadas de veículos;
- Locais de comércio de artesanato e de produtos típicos;
- Shoppings.

Além disso, o mesmo autor salienta que é importante que a distribuição do material promocional seja feita antes da decisão de compra do turista e ser diferenciada, de acordo com a sua destinação: público consumidor ou público profissional. Existem várias maneiras de se distribuir o material promocional: através de mala direta, encarte em veículos de comunicação, agências de viagens, eventos de promoção turística e também na própria destinação turística, ou seja, nos postos de informações.

Outro elemento importante da promoção turística são os eventos, que se constituem em uma forma rápida e eficiente para fazer contatos com os agentes de viagens, que depois divulgarão o destino ao público consumidor de suas localidades.

De acordo com Cobra (2001, p. 241), as ferramentas de comunicações mais utilizadas para o setor são: propaganda, promoção de vendas, Relações Públicas, venda pessoal pela Internet, campanhas de marketing direto e comércio eletrônico.

A propaganda, como já foi dito anteriormente, é outra ferramenta do mix de comunicação de que o turismo pode utilizar-se através de vários veículos tais como: jornais, revistas, rádio, televisão, cinema, *outdoors*, Internet, painéis eletrônicos, entre outros.

O trabalho de vendas, no setor de Turismo, é muito substancial e, ao mesmo tempo, complexo, pois considera a equipe de vendedores, os canais de distribuição e os pontos-de-venda. Esse trabalho pode ser feito tanto com o consumidor final como com o consumidor intermediário. Devido à grande área geográfica na qual o consumidor turístico está distribuído, muitas vezes, o trabalho de vendas em turismo concentra-se nos consumidores intermediários.

A ferramenta de Relações Públicas pode trabalhar a venda da imagem institucional do empreendimento turístico (COBRA, 2001, p. 246). São diversas as formas e combinações que podem ser feitas para promover uma localidade. No entanto, para a elaboração de um programa de promoção turística, é preciso contar com um conjunto de informações.

Os autores Middleton e Clarke (2002, p. 237) reuniram uma série de atividades a serem selecionadas pelos gerentes de marketing de acordo com suas metas particulares e circunstâncias do mercado (Quadro 8).

Quadro 8 - As principais técnicas das campanhas de marketing usadas em viagens e turismo

Atividades	Notas
Pagas para propaganda na mídia	Inclui televisao, imprensa,, rádio e outdoor. Também incluem conselhos de turismo ou outros guias de viagens, livros e brochuras.
Internet	Propaganda em sites/*banner* e links e outros sites.
Mala direta/porta a porta	Inclui literatura de vendas e itens impressos especialmente destinados à distribuição para esse fim.
Relações públicas	Todo tipo de exposição da mídia obtida como assunto editorial. Também outras formas de influência sobre os grupos-alvo, clientes e depositários.
Patrocínio	Uma forma alternativa de midia para alcançar grupos-alvo específicos.
Exposições/shows/workshops	Importantes formas alternativas de distribuição e exibição para atingir varejistas, atacadistas e grupos-alvo de consumidores.
Venda pessoal	Através de reuniões, telefones, e-mail e workshops. Destinada principalmente a distribuidores e intermediários que fazem compras em nome de grupos de consumidores.
Literatura de vendas (impressa)	Brochuras promocionais e outros materiais impressos usados com objeto de facilitação/atendimento
Promoção de vendas	Incentivos a curto prazo oferecidos como motivação para compra, incluindo a valorização temporária do produto. Engloba a equipe de vendas e rede de distribuição, bem como consumidores.
Descontos de preços	Uma forma comum de promoção de vendas. Inclui ofertas pela internet, além de comissão extra e bônus para varejistas
Exibições e merchandising no ponto de venda	Pôsteres, vitrines, exibições de brochuras e outros materiais tanto para incentivo regular como temporário.
Viagens educacionais e de familiarização	Formas de motivar e facilitar as redes de distribuidores através de amostragem do produto. Também usadas para atingir e influenciar jornalistas.
Redes de distribuição e comissão	Sistemas ou canais organizados atravees dos quais os clientes potenciais obtêm acesso aos produtos. Inclui CRSs e Internet.

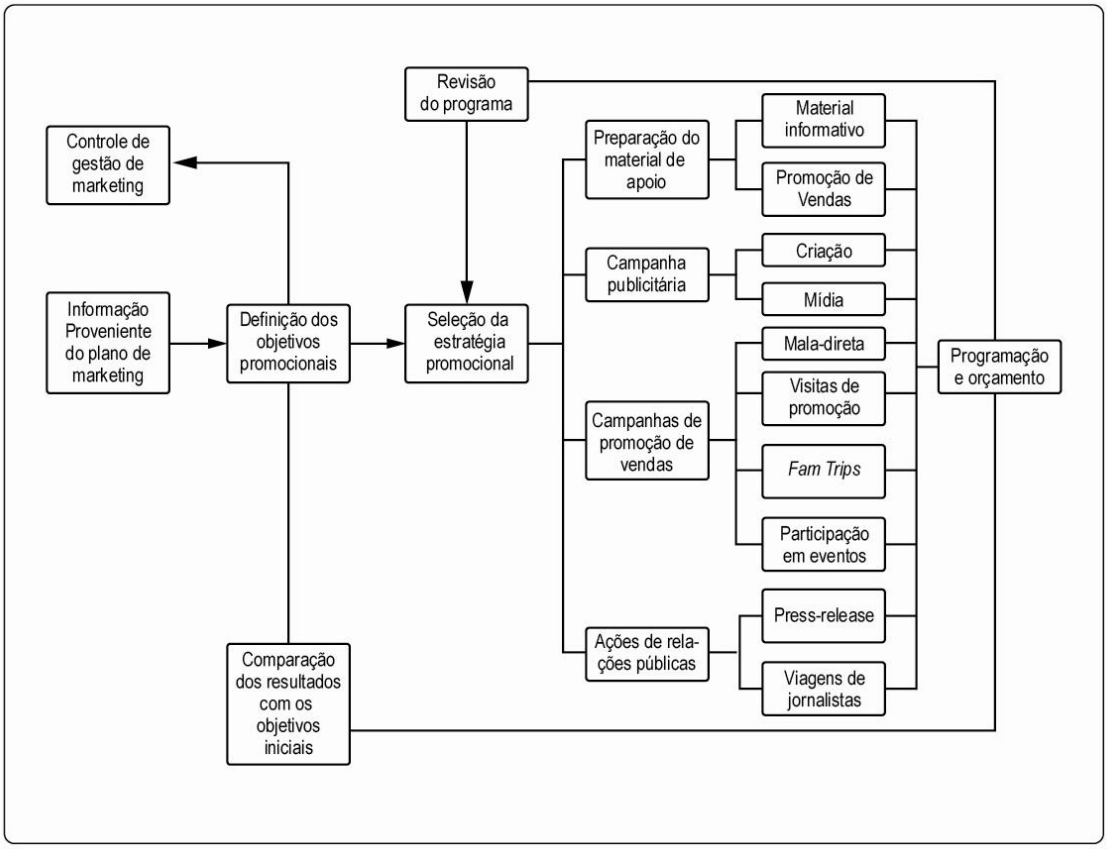
Fonte: Middleton; Clarke (2002, p.237)

Os autores denominaram o Quadro 8 acima como “As principais técnicas das campanhas de marketing usadas em viagens e turismo”. No entanto, as técnicas apresentadas são referentes às “campanhas de comunicação” e não às “campanhas de marketing”.

São diversas as formas e maneiras de trabalhar a promoção de uma localidade e suas atrações, mas é essencial que toda a comunicação seja programada e esteja integrada. Para isso, é

preciso elaborar um programa de promoção turística. Segue na Figura 9 - abaixo um modelo de processo de elaboração de um programa de promoção (IGNARRA, 2003, p. 141):

Figura 9 - Processo de elaboração de um programa de promoção



Fonte: Ignarra (2003, p. 141)

Um ponto a ser levantado é o fato de o autor apresentar na Figura 9 acima algumas ações de "Campanhas de promoção de vendas" e, dentre estas, a *fam trips.* No entanto, em seu livro, o autor explica que a *fam trips*, que seria uma forma reduzida de *familiarization trip* (viagem de familiarização), é uma ação do trabalho de Relações Públicas. A proposta dessa ação é, basicamente, um convite com todas as despesas pagas pelo prestador de serviços turísticos, para que os agentes de viagem conheçam o seu produto (IGNARRA, 2003, p. 138).

A partir do momento em que os mercados prioritários forem estabelecidos e que forem definidos os seus segmentos, deve ser feita a análise do produto, identificando-se e avaliando-se as ameaças e as oportunidades. O passo seguinte é estabelecer os objetivos promocionais e, em seguida, definir as estratégias que podem ser de atração, de intensificação de vendas, de penetração e de manutenção (IGNARRA, 2003, p. 140).

A etapa seguinte consiste em definir os programas que correspondem a ações de: produção de mala direta; atividade dos promotores de vendas; trabalho de Relações Públicas; campanhas publicitárias, entre outras.

Por fim, deve ser programado e elaborado o orçamento e o cronograma de atividades para, na última etapa, concluir o processo com a execução do plano.

Kotler (1996, p. 621) detectou quatro métodos comuns no estabelecimento de um orçamento total e de qualquer subdivisão dele:

1. Método de viabilidade financeira;
2. Método de porcentagem sobre a receita das vendas;
3. Método de paridade competitiva (relacionando o gasto dos concorrentes);
4. Método de objetivos e tarefas.

Os três primeiros métodos estão relacionados e recaem sobre informações históricas, inteligência de marketing com relação às ações dos concorrentes e conhecimento sobre as "normas da indústria". Já o método de objetivos e tarefas começa com uma especificação do que deve ser atingido (objetivo) e segue com o estabelecimento e custos das técnicas (tarefas) necessárias para atingi-lo.

Uma última consideração que deve ser feita, é a respeito da medição de desempenho. De acordo com Kotler (1996, p. 773), "o controle do marketing é a seqüência natural do planejamento, organização e implementação do marketing." A medição de desempenho é uma parte integral do processo de estabelecimento de objetivos e metas. Middleton e Clarke (2002, p. 246), distinguem três aspectos da medição do desempenho:

1. **Avaliação:** que seria uma avaliação periódica e sistemática da obtenção dos objetivos definidos;

2. **Monitoração:** a medição sistemática do desempenho avaliada diária, semanal ou mensalmente, de maneira a avaliar os resultados atuais com relação às vendas planejadas;

3. **Controle de marketing:** são as ações de gerenciamento do marketing tático, executadas constantemente em resposta às informações fornecidas pela monitoração.

2.6 Promoção de serviço turístico em museus

O Turismo relacionado aos museus tem um potencial de desenvolvimento e benefício para ambos os setores. Segundo a Organização Mundial do Turismo (2007), o Turismo e o patrimônio cultural devem convergir em uma relação de sustentabilidade da oferta turística.

Anualmente, o Conselho Internacional de Museus (ICOM – International Council of Museums *apud* PINA, 2007, p. 62), em suas reuniões, debate temas referentes a museus. O código de ética do ICOM, publicado em 2004, estabelece o seguinte conceito de museu:"É uma instituição permanente, sem fins lucrativos, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, pesquisa, divulga e expõe, para fins de estudo, educação e lazer, testemunhos materiais e imateriais dos povos e de seu ambiente."

As instituições museológicas também são recursos para fomentar o Turismo e, para isso, algumas questões devem ser levadas em consideração: a amplitude mundial das relações políticas, econômicas e culturais; o crescimento dos processos de regionalização e descentralização administrativa; a ascensão da democracia social; a extensão da educação e o aumento do turismo de massa que favoreceu o consumo cultural (NURYANTI, 1996; HERBERT, 1999; HERNÁNDEZ; TRESSERAS, 2005).

Segue abaixo o Quadro 9 que resume algumas vantagens e desvantagens da globalização para os museus, de acordo com Carvalho (2008, p. 34-35):

Quadro 9 - Vantagens e desvantagens da globalização para os museus

Vantagens (Oportunidades)	**Desvantagens (Desafios)**
A maior competitividade trazida pela globalização faz aumentar a criatividade.	A padronização pelo mais grandioso pode acabar aumentando a desigualdade social.
A globalização enseja ações que integram as culturas, promovendo a visão de um universo maior e mais rico de diversidades.	O ingresso no processo de globalização não gera os recursos econômicos que sustentam os museus.

O museu acaba por criar novas perspectivas a partir do conhecimento de diversos públicos, seus desejos e suas crenças.	A mobilidade das obras de arte trouxe custos adicionais de transporte e seguro que encarecem as exposições, muitas vezes inviabilizando-as.
Estimulada pela facilidade de transporte, a globalização estimulou a mobilidade nacional e internacional das obras de arte.	A maior facilidade de exposições itinerantes costuma colocar em segundo plano as exposições permanentes, prejudicando uma das funções primordiais do museu que é a de mostrar o seu acervo.
A ampliação do espaço expositivo para atender à demanda do grande público gera empregos, gerando também a oferta de serviços e a expansão da área dos profissionais da museologia.	Ampliação de espaço gera também mais custos, pessoal especializado e mais esforços na gestão dos acervos e na busca de patrocínio. A demanda, no caso, torna-se mais rápida do que a capacidade de oferta.
As exposições itinerantes permitem a ampliação dos públicos; acervos de obras importantes estão disponíveis aos olhos de muitas comunidades.	As exposições itinerantes podem gerar questões relativas aos deslocamentos de obras ícones dos museus.
A Internet (os sites, os museus virtuais e as mensagens com textos e anexos de natureza artística) e as TVs por satélite ampliaram e divulgaram consideravelmente o mundo dos museus.	Esses recursos, hoje reconhecidamente necessários, como a Internet, a televisão, em vez de desempenharem papéis coadjuvantes, têm roubado muitas vezes a cena da verdadeira estrela: o próprio bem patrimonial. Os novos recursos dos meios de comunicação são importantes vias de sinalização da existência da obra e deveriam funcionar para despertar o desejo do encontro com a obra no espaço físico. Nada substitui o contato com a obra original, principalmente nos ambientes das casas-museus e dos palácios, plenos de energia e vibração. Há o risco do mundo virtual desmotivar a visita "in loco".
Os meios de transporte (aviões, trens e novas rodovias) trouxeram muitos turistas visitantes para os museus.	O turismo de massa impede muitas vezes uma apreciação mais consciente das obras.
Estimulados pelas redes a preservar e reforçar suas identidades, os museus podem se tornar instrumentos de defesa da Cultura.	Existe, no entanto, o perigo de especificidades de referências culturais locais mais frágeis se deixarem contaminar pelo processo de padronização de símbolos e valores.

Fonte: Carvalho (2008, p. 34-35)

Dois fatores foram fundamentais para o crescimento da oferta de produtos culturais nos últimos anos: a revitalização dos museus e o fato da ‘indústria turística’ estar oferecendo mais programas integrados com produtos culturais (CASTRO, 2007, p.5).

No turismo cultural, é possível explorar diversos aspectos para atrair os visitantes. A pintura, a escultura, as artes gráficas, a arquitetura são elementos procurados pelos turistas. “Assim, os museus constituem-se os primeiros atrativos” a serem procurados pelos visitantes de uma localidade (IGNARRA, 2003, p. 178).

Os fatores que contribuem para uma aproximação do museu ao campo turístico são de ordem social, econômica e política. Uma prática alastrada no mundo refere-se à utilização de museus como recurso turístico. Dessa maneira, os museus e os centros culturais devem trabalhar conjuntamente com seus parceiros (agentes de turismo), de forma a atingir objetivos comuns e benefícios para ambos os campos.

De acordo com Carvalho (2008, p. 20):

> Com a expansão dos museus, eles se tornaram mais onerosos e complexos de se administrar. De um lado, a ampliação das atividades e valor dos acervos aumentando substancialmente; de outro, os governos por vezes carentes de recursos, pouco custeiam os desdobramentos dessas transformações em seus museus.

O crescimento dos museus foi influenciado por um aumento do público, carente de lazer e de conhecimento (CARVALHO, 2008, p. 23). Para atrair, atender e tornar o público fiel, os museus precisam aumentar as suas iniciativas.

Ainda para a mesma autora, o veloz crescimento dos meios de comunicação e de transporte ampliou o universo dos museus, aumentando seu número de visitantes, oferecendo novas oportunidades, traçando novos desafios e exigindo que essas entidades façam algumas adequações em sua maneira de se conduzir. De acordo com Ruschmann (2002, p.86), "[...] uma comunicação eficaz é aquela na qual o consumidor consegue detectar os gostos e as preferências do público-alvo, criando imagens que influenciam favoravelmente as pessoas, estimulando-as a viajar para uma destinação específica".

Um aspecto que deve ser salientado, de acordo com Bourdieu (2003), é a relação entre a freqüência dos visitantes nos museus europeus e a condição educacional populacional. Pode-se dizer que a visitação está associada ao nível de instrução.

Para Cypriano (2005, p. E1), a ampliação dos museus como meio de atrair um grande público, é uma das principais maneiras de ingresso dessas entidades na globalização. Um exemplo pontual é o Museu Guggenheim em Bilbao, na Espanha, que foi criado em 1997, pelo arquiteto Frank O. Gehry, em um espaço de 11.000 m² e que, em um ano de funcionamento, já tinha atingido 1,3 milhões de visitantes.

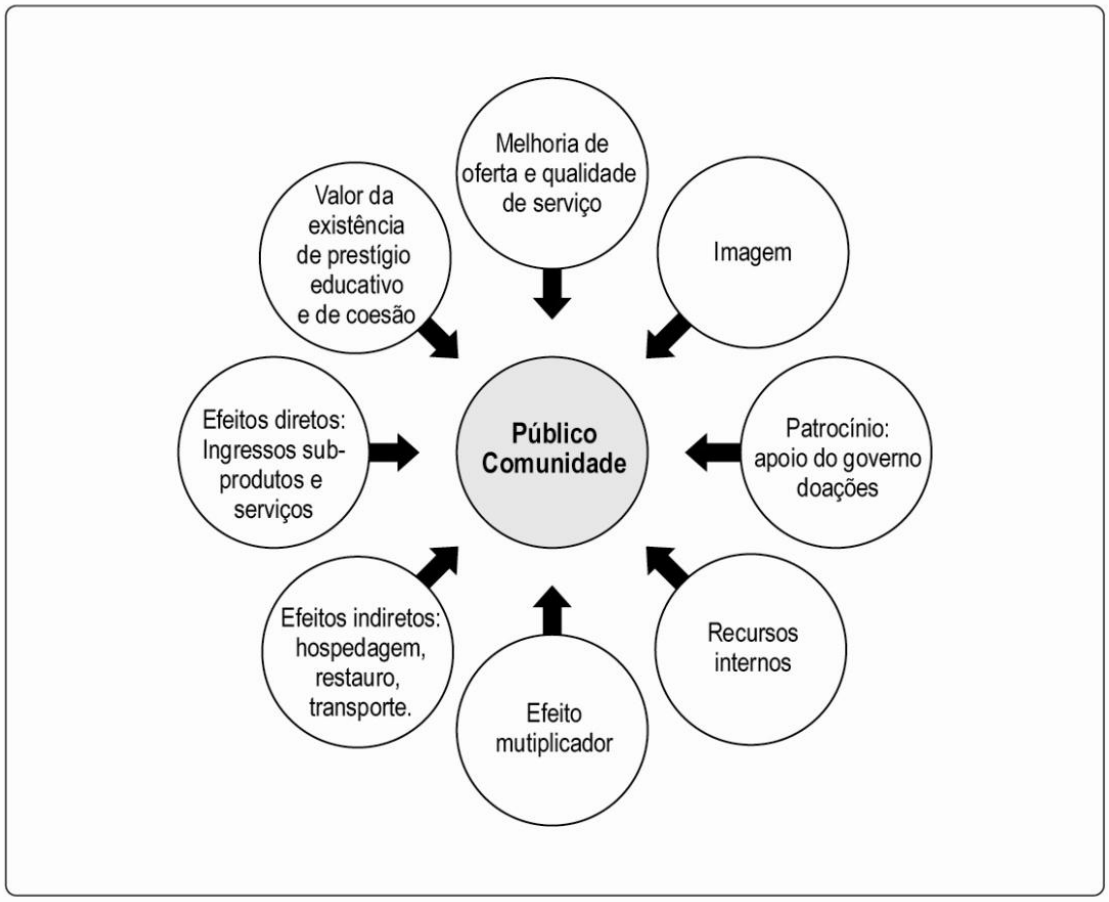
No entanto, para manter espaços grandes são necessários muitos recursos. Isso traz a necessidade de se buscarem novas fontes de financiamento para arcar com a manutenção e ampliação dos museus e seus acervos. Para atrair o público, o museu precisa comunicar-se para oferecer e divulgar o serviço por ele oferecido.

De acordo com Carvalho (2008, p. 51), o fator condicionante para o consumo cultural e para os critérios de decisão é a percepção de valor. Essa percepção é que regerá a oferta de atividades culturais na entidade museológica e, dessa maneira, aumentará a demanda. Ainda para a mesma autora (2008, p. 51):

> A percepção de valor cultural do bem artístico difere da noção de valor econômico, sendo este último mais ligado à função, utilidade e preço. O bem artístico apresenta uma noção de valor centrada no reconhecimento e, assim o valor seria mais um indicador do mérito, não uma medida direta. Isso influencia diretamente a escolha do lugar que a as atividades culturais ocupam na vida das pessoas. Quando há percepção de valor por parte do público, os serviços oferecidos pelos museus geram recursos e efeitos diretos e indiretos que formam a dinâmica entre o museu e a comunidade.

A Figura 10 - mostra uma gestão geradora de valor:

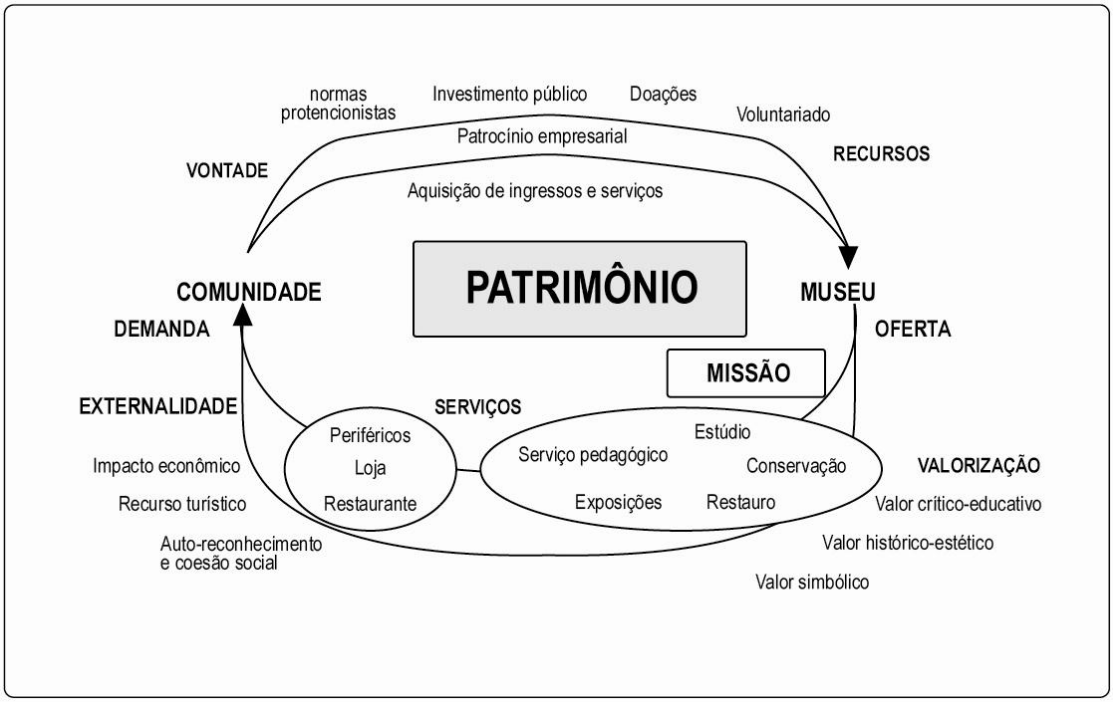
Figura 10 - Uma gestão geradora de valor



Fonte: Carvalho (2008, p. 38)

Como a Figura 10 acima ilustra, os serviços oferecidos, a percepção de valor para o público, os recursos dos museus e seus efeitos diretos e indiretos, geram a dinâmica entre o museu e a comunidade. A interação entre esses dois elementos forma um círculo de valor e de serviço, que gera o desenvolvimento das comunidades, nas quais essas instituições estão inseridas. A Figura 11 abaixo ilustra esse processo virtuoso de fluxos de valor e serviços entre a comunidade e o museu:

Figura 11 - Circuito virtuoso de fluxos de valor e serviços entre a comunidade e o museu



Fonte: Bonet (2006)

De acordo com a Figura 11 - acima, a economia local, beneficia-se do museu, uma vez que este gera renda e emprego para a comunidade (alimentação, hospedagem, transporte e outros serviços) pelo aumento da demanda de serviços. Os benefícios também alcançam outras esferas (regional, nacional e internacional); no entanto, os impactos econômicos são menos perceptíveis.

Portanto, a promoção do serviço turístico voltado para a entidade museológia é importante. Uma vez que a informação a respeito do serviço é comunicada e atinge o público, o número de visitantes e a freqüência deverão aumentar trazendo um retorno cada vez maior para o museu e sua comunidade.

Para Batista (2005, p. 32), esses aspectos são relevantes para o desenvolvimento do turismo cultural e o mesmo ocorre com relação à tecnologia para a sua incrementação e potencialidade. Com o desenvolvimento da tecnologia, surgem mudanças no campo das atividades culturais e de entretenimento, as quais trazem novas oportunidades e imensos desafios para os museus e centros culturais.

Para estarem à frente das novas oportunidades e vencer os desafios da globalização e da concorrência, os museus precisam elaborar um plano de comunicação. Para Tresserras e Hernández (2001 *apud* CARVALHO, 2008, p. 114), são três os objetivos básicos de uma estratégia de comunicação com o público: "[...] facilitar ao público um conhecimento amplo da instituição e dos serviços que oferece; motivar a participação do público nas atividades da instituição e fomentar o uso de seus serviços; fortalecer e consolidar relações instituição-público."

Definir as ferramentas do mix de comunicação adequadas e a sua gestão é uma questão contemporânea essencial para a sobrevivência das entidades museológicas da atualidade, que estão cada vez mais expandindo o seu universo, competindo com uma ampla gama de serviços do turismo cultural e aumentando e fidelizando os seus públicos. Dessa maneira, torna-se ainda mais importante uma comunicação integrada de marketing para gerir de forma eficaz as atividades de promoção e para colher os melhores resultados.

2.7 Organização do próximo capítulo

Este capítulo mostrou uma revisão teórica que buscou discutir as principais diferenças entre bens e serviços, aprofundou os conceitos de marketing de serviços e do serviço turístico, além de expor os aspectos da promoção desses serviços com ênfase em museus. Como forma de contribuir para a melhoria do conhecimento sobre o tema estudado, foi proposta uma pesquisa de campo em consonância com os objetivos da dissertação. No capítulo a seguir, serão discutidas a proposição dessa pesquisa e os aspectos metodológicos envolvidos. Também serão justificadas as escolhas dos métodos exploratório e qualitativo, bem como da delimitação do uso de uma estratégia de estudo de caso múltiplo, junto a entidades museológicas distintas.

3 PROPOSIÇÃO DO TRABALHO DE CAMPO E ABORDAGEM METODOLÓGICA

3.1 Proposição e objetivo do trabalho de campo

Juntamente com o problema em estudo desta dissertação, segue o objetivo específico para trabalho de campo realizado no estudo:

Verificar como ocorrem as atividades de promoção de marketing nos serviços turísticos de museus e confrontar essas averiguações com a revisão teórica.

3.2 Abordagem da metodologia do trabalho de campo

O trabalho de campo terá um caráter exploratório e qualitativo. Exploratória, descritiva e causal, são os três principais tipos de pesquisa, sendo que as duas últimas são de natureza conclusiva (SELLTIZ *et al*, 1974, p. 59).

De acordo com Selltiz *et al (*1974, p. 66-69), a pesquisa exploratória utiliza-se principalmente de técnicas de pesquisa qualitativa baseadas em observações e entrevistas, uma vez que estas possibilitam o aprofundamento na complexidade de um problema. Entrevistas em profundidade, observação direta e documentos escritos são os três tipos de coleta de dados do método qualitativo (PATTON, 1990, p. 10). Campomar (1991, p. 96) descreve a linha de pesquisa qualitativa da seguinte maneira: "[...] nos métodos qualitativos não há medidas, as possíveis inferências não são estatísticas e procura-se fazer análises em profundidade, obtendo-se até as percepções dos elementos pesquisados sobre os eventos de interesse."

Algumas formas de coleta de dados, análise e confecção de relatórios do método qualitativo são (CRESWELL, 1994, p. 11-12):

- Etnografia, que seria um estudo por certo período, em que a coleta de dados é realizada no ambiente natural do grupo pesquisado;

- *Grounded theory*, na qual a teoria é desenvolvida pelo uso de vários estágios de coleta de dados, refinamento e inter-relação de categorias e informações;
- Estudo de caso, no qual o pesquisador procura explorar uma unidade ou fenômeno, que seria o caso, de acordo com a delimitação do tempo e atividade (programa, evento, processo, instituição ou grupo social);
- Estudo fenomenológico, que procura examinar de forma extensiva e prolongada um pequeno número de sujeitos, com o objetivo de determinar padrões e relações de significância.

A pesquisa qualitativa não necessita de uma amostra representativa, uma vez que se caracteriza pelo uso de abordagens que não são fundamentadas em mensurações numéricas (KING; KEOHANE; VERBA; 1994). Para o autor Flick (2009), a pesquisa qualitativa possibilita compreender situações novas e entender fenômenos que ocorrem em situações particulares. Portanto, o tipo de pesquisa que será abordado nesta dissertação poderá fornecer as informações necessárias para o estudo.

O método utilizado neste estudo será o de estudo de caso devido à sua compatibilidade com o objetivo da dissertação. De acordo com Campomar (1991, p. 96-97), o estudo de caso viabiliza a descoberta de relações que não seriam encontradas por outras metodologias.

3.3 Escolha do método de estudo de caso para pesquisa de campo

Neste trabalho, será utilizado o método do estudo de caso, dentre os possíveis métodos de pesquisa qualitativa, em função de sua adequação ao problema proposto para a pesquisa.

Os casos que serão estudados servem para sustentar a teoria em questão, com a qual comparam-se os resultados empíricos (YIN, 2005, p. 33). Feagin *et al* (1991, p. 2) propõem a seguinte definição para o estudo de caso: "[...] uma profunda, multifacetada investigação, usando métodos de pesquisa qualitativos, de um único fenômeno social." Ainda para os mesmos autores, algumas vantagens do estudo de caso são:

- Possibilitar fundamentar observações e conceitos sobre casos em ambientes naturais explorados de perto;

- Fornecer informações sobre determinado número de fontes em certo período de tempo;
- Permitir ao investigador examinar a continuidade e as alterações nos padrões da vida real;
- Servir como facilitador, na prática, para a inovação da teoria e a generalização.

De acordo com Campomar (1991), o método de estudo de caso envolve a análise profunda de um reduzido número de situações, cujos resultados são comparados com a teoria. Para Yin (2005, p. 54; 69), a utilização de um ou mais casos possibilita a generalização analítica. Isso significa que, se dois ou mais casos apoiam-se na mesma teoria, a literatura é reafirmada. No entanto, se os resultados empíricos de dois casos ou mais casos divergem, ocorre a replicação teórica.

Segundo YIN (2005), o estudo de caso é desenvolvido em três etapas:

1. **Definições e projeto:** que consiste em desenvolver uma teoria, selecionar dados e desenhar o protocolo de coleta de dados;
2. **Preparação, coleta e análise:** que abrange os passos de conduzir os estudos de caso e escrever seus respectivos relatórios;
3. **Análise e conclusão:** que termina o estudo com a comparação das conclusões, modificação ou aceitação da teoria, desenvolvimentos de implicações e a elaboração do relatório final.

De acordo com Yin (2005, p. 111-112), as fontes de evidências mais usuais em estudo de caso são: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Segue abaixo o Quadro 10 que apresenta essas fontes de evidências com seus pontos fortes e fracos.

Quadro 10 – Seis fontes de evidências para o estudo de caso: pontos fortes e fracos

Fonte de Evidência	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Documentação	Estável - pode ser revisada inúmeras vezes Discreta - não foi criada como resultado do estudo de caso Exata - contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento Ampla cobertura - longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos	Capacidade de recuperação - pode ser baixa Seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa Relato de visões tendenciosas - reflete as ideias preconcebidas (desconhecidas) do autor Acesso - pode ser deliberadamente negado
Registros em arquivos	Os mesmos mencionados para documentação Precisos e quantitativos	Os mesmos mencionados para documentação Acessibilidade aos locais graças a razões particulares
Entrevistas	Direcionadas - enfocam diretamente o tópico do estudo de caso Perceptivas - fornecem inferências causais percebidas	Visão tendenciosa devido a questões mal-elaboradas Respostas tendenciosas Ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado Reflexibilidade - o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir
Observações diretas	Realidade - tratam de acontecimentos em tempo real Contextuais - tratam do contexto do evento	Consomem muito tempo Seletividade - salvo ampla cobertura Reflexibilidade - o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado Custos - horas necessárias pelos observadores humanos
Observação participante	Os mesmos mencionados para observação direta Perceptiva em relação a comportamentos e razões interpessoais	Os mesmos mencionados para observação direta Visão tendenciosa devido à manipulação dos eventos por parte do pesquisador
Artefatos físicos	Capacidade de percepção em relação a aspectos culturais Capacidade de percepção em relação a operações técnicas	Seletividade Disponibilidade

Fonte: Yin (2005, p. 113)

Algumas considerações com relação ao método do estudo de caso são: falta de rigor da pesquisa, base insuficiente para uma generalização científica e o processo demorado com o resultado de vários documentos ilegíveis. De acordo com Yin (2005, p. 29-30), existem soluções para essas críticas tradicionais, mas, mesmo assim, ainda é difícil a realização de uma boa pesquisa utilizando essa metodologia de pesquisa.

3.4 Projeto do estudo de caso

Para atingir o objetivo proposto, a estratégia escolhida foi de estudo de caso múltiplo e encaixado. Os princípios e conceitos apresentados a seguir, fomentaram a construção e desenvolvimento do estudo.

De acordo com Aaker, Kumar e Day (2004, p. 207): "A premissa básica que sustenta os métodos quantitativos é a de que a organização da pessoa perante um estímulo pouco estruturado indica as percepções básicas dela em relação ao fenômeno e a sua reação a ele."

Os métodos de pesquisa qualitativa são menos estruturados e mais intensivos que as entrevistas padronizadas baseadas em questionários. Foi escolhida para a consecução da pesquisa a estratégia de estudo de caso, dentro da abordagem qualitativa. De acordo com Yin (2005), esse tipo de estratégia é adequado para perguntas do tipo "como" e "por que", que correspondem à pergunta de pesquisa desse estudo.

Como já foi dito anteriormente, o estudo de caso baseia-se em diversas fontes de evidências, de modo que os dados convirjam na forma de triângulo (YIN, 2005). Jick (1979, p. 602) denominou a combinação de métodos quantitativos e qualitativos de "triangulação". Faz referência a outros autores, como Campbell e Fiske que, em 1959, propuseram a denominação "validação convergente" ou "multimétodo", com sentido semelhante. A triangulação busca estabelecer ligações entre as descobertas obtidas por diferentes fontes, além de também conduzir a novos direcionamentos para a pesquisa.

Ainda acerca da estratégia de pesquisa, a mesma pode ser tanto um estudo de caso único como múltiplo. As evidências de casos múltiplos podem ser consideradas mais convincentes e também deixar o estudo mais robusto (YIN, 2005).

No que se refere à natureza do escopo, a abordagem pode ser feita de forma geral na organização, ou direcionada a níveis específicos dentro do caso estudado. Esse estudo direcionado é denominado de "encaixado".

Acredita-se que a estratégia escolhida para essa pesquisa de campo permitirá uma análise exploratória com distintas características de modo comparativo. Dessa maneira, será possível

observar pontos convergentes e divergentes nas unidades de análise, ainda a serem definidas, em comparação com o discutido na revisão teórica.

3.5 Setor abordado na pesquisa de campo

Existem poucos estudos voltados para o marketing sobre as organizações contidas no setor de museologia no Brasil. A realização de uma pesquisa junto a essas entidades possibilita trazer uma contribuição para reduzir essa lacuna teórica. Na busca bibliográfica, realizada para esta dissertação, dentre os estudos encontrados, há uma dissertação de mestrado que buscou estudar a utilização dos elementos de análise e decisão de Marketing Estratégico pelas empresas turísticas (VALDÉS, 2003). Um segundo estudo, que contribuiu para este trabalho, foi uma tese de doutorado, que tratou do tema gestão do patrimônio museológico – as redes de museus. Nesse estudo, a pesquisadora faz uma reflexão sobre as ferramentas mais adequadas para enfrentar os desafios de gestão museológica na sociedade contemporânea (CARVALHO, 2008). Não foi identificado nenhum estudo recente relevante que tratasse das atividades de promoção de marketing em museus ou do marketing de serviços turísticos nessas organizações.

As características desse setor vêm sofrendo alterações, devido a alguns fatores, tais como o crescimento do setor de Turismo e seu papel relevante no desenvolvimento econômico e social, o que vem gerando renda e empregos diretos e indiretos. Devido à situação de aumento da competitividade, na qual cada vez mais será complexa a obtenção de lucro e a sustentabilidade dos produtos turísticos, as organizações que oferecem serviços turísticos deverão adaptar-se. Será necessário projetar cada vez mais as ofertas dessas organizações de forma diferenciada e integrada, de acordo com o desenvolvimento sustentável do setor. Além disso, deverão atrair a atenção de novos turistas e reter os atuais clientes, por meio de inovação e oferta diferenciada.

O turismo cultural é uma atividade que fomenta o contato intercultural entre pessoas, povos e grupos. De acordo com Smith (2003, p. 29), o turismo cultural é "[...] uma espécie de guarda-chuva conceitual para um conjunto de atividades e também uma forma de diferenciação no turismo." A cultura é um instrumento do Turismo, que gera recursos, os quais são convertidos

em um produto mercantil e, dessa maneira, pode haver impactos positivos e negativos. O sucesso de um produto turístico-cultural depende da compreensão, por parte do produtor, das necessidades do consumidor. Além da compreensão das reais necessidades do consumidor, o produtor precisa comunicar a sua oferta de forma eficaz para atingir o público desejado.

O museu é um elemento essencial para o turismo cultural. Os museus estão voltados para as necessidades sociais e para as comunidades. Ele também precisa desenvolver-se e buscar atrair, reter e tornar fiel o seu público e, para isso, precisa de técnicas que o ajudem a concorrer e sobreviver à concorrência das ofertas turísticas culturais.

Dessa forma, reforça-se a idéia de estudar e identificar as atividades de promoção de marketing nesse setor, uma vez que elas poderão contribuir diretamente para a verificação de uma replicação teórica do tema abordado e, indiretamente, para a obtenção de um melhor entendimento do mercado de atuação e do funcionamento dessas atividades nessas organizações.

3.5.1 Unidades de análise

A unidade de análise é o caso a ser estudado e a determinação desta deve-se às questões iniciais de pesquisa (YIN, 2005, p.44). O presente estudo tem como objetivo identificar e analisar as atividades de promoção de marketing de serviços turísticos de museus. Portanto, a unidade a ser estudada é "o resultado das atividades de promoção de marketing".

Para essa pesquisa, foram selecionadas três instituições museológicas, gerando um estudo de casos múltiplos. As organizações analisadas foram: a Pinacoteca do Estado de São Paulo, que é o museu de arte mais antigo da cidade; o Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand, conhecido como MASP, e considerado um dos museus mais importantes do país; o Museu da Casa Brasileira Organização Social de Cultura, que é uma instituição pública, pertencente à rede de 16 museus estaduais. A escolha das organizações mencionadas deve-se ao fato delas terem uma grande significância no setor museológico da cidade de São Paulo.

3.5.2 Protocolo para o estudo de caso

O protocolo do estudo de caso, de acordo com Yin (2005, p. 92): "[...] contém os procedimentos e as regras gerais que deveriam ser seguidas ao utilizar o instrumento. O protocolo é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao conduzir o estudo de caso."

Para o desenvolvimento de um estudo de caso, de acordo com Campomar (1991, p. 97), "É imprescindível a preparação de um protocolo relacionando as atividades a serem realizadas e os procedimentos a serem seguidos."

De acordo com Yin (2005, p. 92), o protocolo deve ter as seguintes seções: visão geral do projeto; procedimento de campo; questões do estudo de caso; guia para o relatório do estudo de caso.

Com relação aos procedimentos de campo do protocolo é necessário: obter acesso à organização ou a entrevistados-chave; prever e levar todo o material necessário dentro do previsto no protocolo; definir uma agenda clara das atividades de coleta de dados; preparar-se para acontecimentos inesperados como, por exemplo, a impossibilidade de o entrevistado atender o pesquisador.

Por último, há a formalização da apresentação de um relatório como parte do protocolo, facilitando a coleta de dados relevantes, em formato apropriado. Com base nisso, elaborou-se um protocolo para esta pesquisa que está no Apêndice 3.

3.6 Organização do próximo capítulo

Foi discutida, neste capítulo, a proposição do trabalho de campo e a abordagem metodológica proposta. O próximo capítulo apresentará os seguintes pontos referentes à execução do trabalho de pesquisa: apresentação e análise dos casos estudados e análise e comparação dos resultados.

4 ANÁLISE DO TRABALHO DE CAMPO

4.1 Apresentação das análises dos casos estudados

Os casos foram analisados com base nas informações consultadas e estes foram cruzadas com o referencial teórico elaborado para esta pesquisa. Dessa maneira, realizou-se a análise de cada um dos três casos apresentados nesta parte.

4.2 Análise do caso na Pinacoteca do Estado de São Paulo

O primeiro caso analisado é o da Pinacoteca do Estado de São Paulo, que é o museu de arte mais antigo da cidade. Em 1873, Carlos Leôncio da Silva Carvalho fundou o Museu do Estado, em São Paulo, inspirado nos ideais positivistas e para oferecer cultura à população carente. Em 1882, ele foi convertido no Liceu de Artes e Ofícios de São Paulo e passou a ministrar, gratuitamente, cursos de artes aplicadas. O Secretário do Interior e da Justiça solicitou, em 1905, à diretoria do Liceu das Artes e Ofícios, uma sala para instalar a Galeria de Pintura do Estado – Pinacoteca. Seu acervo inicial compunha-se de 36 telas de oito artistas consagrados do final do século XIX.

A Pinacoteca foi inaugurada em 24 de dezembro de 1905, em uma única sala no terceiro piso do prédio, inicialmente construído para abrigar o Liceu de Artes e Ofícios de São Paulo. Por isso, a história da Pinacoteca confunde-se em seus primórdios com a implantação do Liceu, e sua presença no edifício – conturbada por uma série de eventos históricos, como os conflitos de 1930 e 1932, além de reformas – alternando-se transferências temporárias para outros locais, como o prédio da Imprensa Oficial e o pavilhão no Ibirapuera.

A Pinacoteca só se tornou um órgão autônomo em relação ao Liceu, em 1911. Durante suas primeiras décadas de existência, a Pinacoteca voltou-se à ampliação de seu acervo, com ênfase na arte brasileira do século XIX. A partir de 1967, esse perfil começa da mudar com as gestões de Delmiro Gonçalves, Clóvis Graciano e Walter Wey, quando se iniciaram as reformas do prédio, ampliaram-se as atividades do museu e mudaram os critérios de escolha

de obras, que passou a ser feito pelo Conselho de Orientação da Pinacoteca, criado em 1970. A coleção de arte brasileira do século XIX passou a ser complementada, pouco a pouco, por obras representativas de períodos posteriores.

Em 1979, o Museu passou a ser subordinado à Secretaria de Estado da Cultura. Atualmente, a Pinacoteca tem em seu acervo 9000 obras, sendo 8300 catalogadas e já tombadas e 700 para tombar, nas mais diversas técnicas e de diferentes autores da arte brasileira dos séculos XIX e XX. Além disso, tem dois prédios com mais de 20 mil m2 de instalações técnicas adequadas: o edifício da Luz, onde foi criada, e, mais recentemente, o antigo prédio do Departamento Estadual de Ordem Política e Social (Deops), atual Estação Pinacoteca e Memorial da Resistência de São Paulo. Este último prédio, devido à sua importância histórica e arquitetônica, foi tombado como um bem cultural, em 1999, pelo Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Artístico, Arqueológico e Turístico do Estado de São Paulo (Condephaat).

A Estação Pinacoteca abriga parte do extenso programa de exposições temporárias da Pinacoteca do Estado, um Centro de Documentação e Memória e também um centro de pesquisa especializado em artes visuais, a Biblioteca Walter Wey. O Memorial da Resistência de São Paulo é uma instituição dedicada à preservação das memórias da resistência e da repressão políticas, por meio da musealização de parte do edifício que sediou o Deops/SP, entre os anos de 1940 a 1983.

A Pinacoteca do Estado de São Paulo é um museu de artes visuais, cujo principal serviço é a mostra dos acervos: Artístico, através das exposições de longa duração e temporárias; Blibliográfico; Arquivístico. Outro serviço é na área de Ação Educativa, cujo objetivo é desenvolver ações educativas a partir das obras do acervo, promover a qualidade da experiência do público no contato com as obras, garantir a ampla acessibilidade ao museu, além de ter um programa de inclusão sócio cultural social (PISC) e outro de inclusão para pessoas com deficiência (PEPE). O Museu é estruturado em oito núcleos diferentes: Administração de Serviços e Edifícios, Financeiro, Recursos Humanos e atendimento ao público, Conservação e Restauro, Ação Educativa, Gestão Documental do Acervo, Pesquisa e Crítica em História da Arte e Expografia e Relacionamento e Comunicação.

4.2.1 Fontes de informação consultada

As fontes utilizadas para consultas para o estudo do caso da Pinacoteca do Estado de São Paulo são: entrevistas, observações, documentos e páginas da Internet.

4.2.1.1 Entrevistas

Foram realizadas entrevistas com a Coordenadora de Relacionamento e Comunicação, cujo cargo corresponde ao de gerente em outras instituições, e que responde diretamente para o Diretor Técnico. O Quadro 11 mostra a data das entrevistas que, ao todo, foram de 1 hora e 30 minutos. Elas abordaram a estrutura do Departamento de Relacionamento e Comunicação, as ações de promoção do Museu e também os problemas enfrentados pela área. Essas entrevistas foram feitas com a Coordenadora de Relacionamento Comunicação, que foi a pessoa responsável pela implantação do departamento dentro da entidade.

Quadro 11 – Informações sobre as entrevistas na Pinacoteca do Estado de São Paulo

Profissional	Características	Data da entrevista
Coordenadora	Trabalha há quase 30 anos na área de comunicação e está na Pinacoteca desde 2008, quando criou o departamento.	27 de maio de 2011
Coordenadora		12 de julho de 2011

Fonte: Autora da dissertação, 2011

4.2.1.2 Observações

As observações presenciais foram realizadas na Pinacoteca do Estado de São Paulo, nos dias 27 de maio e 12 de julho de 2011. A pesquisadora conheceu toda a estrutura do Museu, incluindo os espaços para exposições, auditório, salas de reunião, biblioteca, área de conservação e restauro, área administrativa, cafeteria e loja.

4.2.1.3 Documentos

Foram analisados documentos que estavam disponíveis na biblioteca do Museu e também os materiais do Departamento de Relacionamento e Comunicação.

4.2.1.4 Páginas na Internet

FACEBOOK. **Página Pinacoteca do Estado de São Paulo.** Disponível em: <http://www.facebook.com/#!/PinacotecaSP>. Acesso em 05 de junho de 2011.

PINACOTECA DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Sítio da entidade.** Disponível em: <http://www.pinacoteca.org.br/pinacoteca/>. Acesso em 05 de junho de 2011.

TWITTER. **Página Pinacoteca do Estado de São Paulo.** Disponível em: <http://twitter.com/#!/museupinacoteca/>. Acesso em 05 de junho de 2011.

YOUTUBE. **Antena Paulista – Segundo andar da Pinacoteca do Estado acaba de ser reaberto após reformas.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=00ev3P40vOc>. Acesso em 10 de junho de 2011.

YOUTUBE. **Aos Curiosos – Metrópolis.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=Sfbf3v3oe9Y>. Acesso em 10 de junho de 2011.

YOUTUBE. **Entrevista - Mila Chiovatto.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=Rn6GWEvHpOM>. Acesso em 10 de junho de 2011.

YOUTUBE. **Exposição Arcangelo Ianelli na Pinacoteca do Estado.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=kh-r852ZKUU>. Acesso em 10 de junho de 2011.

YOUTUBE. **Gerhard Richter** "**Exposição SINOPSE**" **– Pinacoteca do Estado.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=JeGnF5VHhK8>. Acesso em 10 de junho de 2011.

YOUTUBE. **Mural do Antena – Pinacoteca.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=3zfQN3NXfG4>. Acesso em 10 de junho de 2011.

YOUTUBE. **Pinacoteca – Le Curiosism.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=9QxLDjuR5f0>. Acesso em 10 de junho de 2011.

YOUTUBE. **Pinacoteca do Estado de São Paulo – São Paulo/Capital.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=Mj3KkzJzTpM>. Acesso em 10 de junho de 2011.

YOUTUBE. **Pinacoteca do Estado de São Paulo.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=oES1ZtV-7Q0>. Acesso em 10 de junho de 2011.

YOUTUBE. **Pinacoteca do Estado e Jd. Da Luz** (**SP**)**.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=lIsGt3_4PK0>. Acesso em 10 de junho de 2011.

YOUTUBE. **Pinacoteca do Estado.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=mnrVP2jCaak>. Acesso em 10 de junho de 2011.

YOUTUBE. **Pinacoteca do Estado.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=ZUDpXaa0_zs&feature=results_video&playnext=1&list=PL9B192E1B78253061>. Acesso em 10 de junho de 2011.

YOUTUBE. **Ressoar – Telelibras – n102 – O primeiro telejornal inclusivo.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=k0c5eCsIPwk>. Acesso em 10 de junho de 2011.

YOUTUBE. **Sérvulo Esmeraldo na Pinacoteca do Estado de São Paulo.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=N7ZCfk17oLs>. Acesso em 10 de junho de 2011.

YOUTUBE. **STOP MOTION PIC Pinacoteca do Estado de SP.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=U3cWynZRqIA>. Acesso em 10 de junho de 2011.

4.2.2 Atividades de promoção de marketing

4.2.2.1 Estrutura do Departamento de Relacionamento e Comunicação

O núcleo de Comunicação foi criado em 2008 por uma solicitação da Secretaria de Cultura, que entendeu que o Museu estava crescendo bastante e apresentava um acúmulo muito grande

de trabalho e atividades. Antes da criação desse núcleo, havia uma pessoa que cuidava basicamente da imprensa e enviava release para divulgar as exposições; um técnico que cuidava da parte de eventos internos do Museu (seminários, encontros, palestras etc); uma pessoa que cuidava da organização desses eventos e uma assistente administrativa. A atuação básica era eventos e imprensa.

Quando a entrevistada foi contratada, deu continuidade nesse trabalho e também começou a trabalhar a comunicação interna do Museu e foi ampliando as suas atividades. Hoje, ela cuida da: comunicação interna, comunicação institucional, imagem institucional, divulgação das atividades do Museu, publicações, uma parte das publicações dos catálogos das exposições, site, utilização das mídias sociais, o Programa de Amigos da Pinacoteca, uma parte da relação com patrocinadores, publicidade e propaganda e uma parte da relação com a Secretaria.

Na equipe de Relacionamento e Comunicação existem 5 pessoas: um responsável pelo trabalho com a imprensa, um supervisor de eventos e do programa de amigos, um de operações de eventos, um jornalista para a assessoria de imprensa e comunicação interna e uma editora para cuidar da parte de publicação.

4.2.2.2 Segmentação e posicionamento

De acordo com a entrevistada, o Museu não tem um público específico, porque é um espaço público aberto a todos. Depende um pouco da exposição e dos serviços educativos que focam mais nas escolas; também estão desenvolvendo um programa para a família. Não foi constatada nenhuma segmentação do público do Museu como proposto por Weinstein (1995), para dividir o mercado em grupos de consumidores, que tenham necessidades semelhantes e que, provavelmente, terão um comportamento de consumo parecido.

Há dois anos, foi desenvolvido um trabalho, que envolveu todos os funcionários da Pinacoteca desde os atendentes até à direção, para definir a imagem do Museu. A Pinacoteca posiciona-se como um Museu sério, de credibilidade, dinâmico e que tem uma ótima reputação, tanto nacional quanto internacionalmente. No entanto, o Museu apresenta um posicionamento, que não segue a linha proposta na teoria de primeiro identificar os segmentos de mercado, selecionar um ou mais segmentos e, então, trabalhar o mix de marketing para

posicionar a oferta ao mercado na mente do público-alvo (TOLEDO; HEMZO, 1991; WEINSTEIN, 1995; KOTLER; KELLER, 2006; HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005).

4.2.2.3 Concorrentes e diferenciais

Os concorrentes diretos da Pinacoteca são os outros museus e os concorrentes indiretos são as outras atividades de cultura e lazer. A concorrência é tanto em termos de visitação como em termos de captação de patrocínio.

O diferencial da Pinacoteca é ter uma história muito bem construída, pois é o Museu mais antigo de São Paulo. É um Museu tradicional, sério, de credibilidade e sempre teve gestores com expertise, que utilizaram muita técnica para desenvolver essa entidade (exposições, doações, linha do acervo, recorte e amostras). Isso tudo criou uma imagem de muita credibilidade. Por isso, a comunicação não precisa criar uma imagem de credibilidade, uma vez que isso já existe, e o trabalho busca mais manter essa imagem e não "arranhá-la".

4.2.2.4 Estratégia de promoção de marketing

Toda a estratégia de comunicação é definida pela entrevistada, que aprova juntamente com o Diretor Técnico. No entanto, o trabalho desenvolvido pelo Departamento de Relacionamento e Comunicação é recente e ainda não tem a devida importância. Com a definição do plano estratégico da Pinacoteca, começaram a rever-se alguns valores que tinham relação com a área de comunicação como, por exemplo, estabelecer-se como meta, que é necessário aumentar o número de visitantes. O Departamento de Relacionamento e Comunicação elabora as possíveis ações que podem ajudar a obtenção desse objetivo e, dessa maneira, essa área vai evoluindo e aumentando a sua importância.

O Diretor Técnico, a quem a coordenadora responde, é advogado e museólogo e, por isso, a expertise dele está em montar as exposições. Dessa forma, a coordenadora precisa ir aos poucos trabalhando para conquistar o espaço do seu departamento e sensibilizá-lo. Com o plano estratégico da Pinacoteca, ele está aproximando-se mais do assunto e começando a ver os resultados e a maneira pela qual a comunicação pode ajudar a entidade.

4.2.2.5 Planejamento do mix de comunicação

O Departamento ainda não conta com um planejamento muito estruturado, pois desde que a entrevistada começou a trabalhar na Pinacoteca, ela passou o primeiro ano entendendo o funcionamento da entidade, estruturando as suas atividades e tinha uma restrição de verba para viabilizar algumas ações. No ano seguinte, o trabalho do departamento consistiu na reestruturação do site e na comunicação interna do Museu. Somente em 2011, foi possível organizar e montar um plano de comunicação. A restrição de verba é uma situação que deixa a ação do departamento um pouco restrita e sem muitas possibilidades.

Como a área de comunicação do Museu é recente, ainda não se tem a cultura de "comunicação". É considerada uma área "meio" e não "fim". Já foi pensado em ter-se um Departamento de Marketing, mas as pessoas que sugeriram não entendiam dessa área e essa ideia acabou dissolvendo-se. Devido à experiência da coordenadora, ela deu continuidade a essa iniciativa e criou um pequeno grupo de pessoas interessadas, que se reúne, de tempos em tempos, para conversar sobre como as ações de marketing são desenvolvidas dentro do museu. No museu, é muito diferente, pois não se pode influir no produto, que já vem pronto e definido pela curadoria. Por isso, o trabalho do Departamento de Comunicação é trabalhar a promoção em cima do produto pronto. O trabalho de comunicação de marketing realizado pelo departamento, não segue as oitos etapas propostas por Kotler e Keller (2006) para o desenvolvimento de uma comunicação eficaz.

4.2.2.6 Ferramentas do mix de comunicação

Dentre as ferramentas tradicionais do mix de comunicação, a Pinacoteca utiliza a propaganda, publicidade, Relações Públicas, promoção de vendas e marketing direto.

O meio usual utilizado para a propaganda é o jornal e a revista. A Pinacoteca trabalha com permuta, com uma agência que desenvolve as propagandas impressas do Museu. Além disso, existe divulgação pela televisão, quando alguma emissora procura o Museu para fazer uma cobertura jornalística que é uma maneira mais ampla de alcançar o público, de acordo com Hoffman *et al* (2010). No ano passado, a entrevistada queria também trabalhar com rádio, e montou um programa de rádio de um minuto que transmite conteúdos do Museu. Depois ela fechou uma parceria com a rádio 'Bandeirantes' para veicular o programa. Como o

departamento não tem verba suficiente para comprar espaço nos meios de comunicação, todo o trabalho sempre é realizado por meio de parcerias.

No momento, o meio de comunicação mais importante é o site, que é considerado a vitrine do Museu. É através dele que são enviados os e-mail marketing e que são divulgadas as exposições, acontecimentos e eventos importantes. O departamento utiliza muito os meios de comunicação online, porque eles oferecem mais agilidade, baixo custo, formas de mensuração, distribuição irrestrita da informação e possibilitam o aumento do número do usuário, como afirma Odgen e Crescitelli (2007). Para fazer-se a impressão de folheteria é muito caro e isso, muitas vezes, fica inviável devido à restrição de verba. Desde 2009, a entrevistada trouxe uma agência para trabalhar em parceria (probono) com a Pinacoteca, pois eles não têm recursos suficientes. Essa agência ajuda desenvolver algumas peças e projetos, mas muito trabalho é realizado por conta deles.

A entrevistada disse que também consegue divulgação por meio de parcerias. Algumas revistas de arte pedem para deixar materiais no Museu para distribuir e, em contrapartida, oferecem uma página da revista para a divulgação da Pinacoteca. Caso não seja possível oferecer uma página, eles inserem a logomarca do Museu no site do parceiro.

A parte de patrocínios é de responsabilidade do Diretor Técnico, que depois de definir e negociar, avisa os demais núcleos por e-mail. Uma vez definida essa ação, o Departamento de Comunicação e Relacionamento começa a trabalhar com os patrocinadores no material de comunicação, logomarca e a desenhar o projeto de patrocínio com base nas informações da curadoria e do artista. O Diretor Técnico é quem define toda a estratégia corporativa do Museu e quem escolhe os patrocínios, de acordo com os interesses da instituição ao associar a sua imagem a outra marca, como destacado por Shimp (2002). Ele não tem nenhum planejamento estruturado, mas é uma pessoa bem relacionada e decide muitas estratégias verbalmente. No Museu, ele tem o trabalho reconhecido e respeitado por todos os coordenadores de núcleo.

Não é desenvolvido nenhum tipo de trabalho com outros órgãos do governo ou empresas de turismo. De acordo com Ignarra (2003), a abrangência do turismo cultural traz uma ampla variedade de aspectos, todos passíveis de serem explorados, mas não foi identificada nenhuma forma de trabalho do Museu nesse sentido. Algumas empresas de turismo como, por exemplo,

a SP Turis, Embratur e o São Paulo Convention & Visitors Bureau, procuram a entidade, de vez em quando, para fazer as divulgações, filmagens e pedir material. Todo o material produzido é enviado para a entrevistada ver e aprovar. A Pinacoteca já faz parte do circuito de turismo e, por isso, não acha necessário ir atrás desse tipo de parceria.

De acordo com a entrevistada antes existia um comitê de comunicação promovido pela Secretaria de Cultura, pela Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico, que reunia os museus, que faziam parte da Secretaria, para discutir e conversar. Havia também o comitê de Recursos Humanos e de conservação do prédio; no entanto, o projeto não funcionou como esperado.

O Museu também não desenvolve nenhum trabalho em parceria com outros museus. Para a entrevistada, o Museu de Arte Moderna de São Paulo (MAM), que tem uma gestão privada, tem um trabalho de comunicação bem mais agressivo como, por exemplo, a organização de visitas do clube de amigos do MAM à Pinacoteca.

Para trabalhar a divulgação internacional, a entrevistada não vê a necessidade de investir muitos recursos, já que o Museu tem um bom reconhecimento internacional. Recentemente, eles formaram um mailing de revistas de arte internacional, para onde enviam os releases das exposições traduzidos. Dessa maneira, conseguem divulgar as exposições do Museu em revistas internacionais.

Não existe nenhum período de maior divulgação. Tudo depende da exposição, mas fora isso, às vezes, abrem-se duas exposições ao mesmo tempo e o trabalho fica mais intensificado. Também não existe nenhum evento comemorativo interno ou externo do Museu.

Hoje, o Departamento de Comunicação e Relacionamento apoia muito de sua comunicação nas novas mídias, que estão cada vez mais presentes e criando novas formas de interação com o público, como afirma Campomar (caso no livro de OGDEN E CRESCITELLI, 2007). A área utiliza o *twitter*, *facebook* e o web site, pois são mídias de baixo custo e alto impacto. No entanto, a coordenadora gostaria de deixar o site mais interativo e já pediu à agência para incluir um medidor de opinião das exposições, o qual será possível que o público avalie se gostou, não gostou ou se não tem uma opinião nem favorável nem desfavorável da exposição. A jornalista que trabalha para o Museu sugeriu que eles trabalhassem no *blog*, mas o

departamento é muito enxuto e não teria recursos humanos suficientes para alimentar e trabalhar esse veículo.

Por último, a Pinacoteca tem outro público, que faz parte do programa "Amigos da Pinacoteca". No entanto, esse programa estava com outra pessoa dentro do Museu e só veio para o Departamento de Comunicação e Relacionamento a partir de março deste ano. A coordenadora, juntamente com a agência, está trabalhando para criar uma logomarca e os cartões de filiação. Atualmente, a comunicação que é utilizada para esse público não tem diferenciação em relação à utilizada para o público que não faz parte do programa. O mesmo e-mail marketing que é enviado para todo o público da Pinacoteca, também vai para os "Amigos da Pinacoteca". Não existe uma comunicação diferenciada para o público que participa do programa. Segue abaixo o Quadro 12 com as ferramentas utilizadas, atualmente, pela Pinacoteca.

Quadro 12 - Ferramentas de promoção de marketing utilizadas pela Pinacoteca

Modalidade de comunicação	S/N	Meio usual de divulgação
TRADICIONAL		
Propaganda	Sim	Revista e jornal
Publicidade	Sim	Cobertura jornalística
Relações Públicas	Sim	Assessoria de imprensa
Promoção de vendas	Sim	Feirão de livros e catálogos das exposições
Marketing direto	Sim	Correio e Internet
Venda pessoal	Não	
COMPLEMENTARES		
Product placement	Não	
Ações cooperadas com o trade	Não	
Marketing digital	Sim	Internet e *Twitter*
Eventos	Sim	Externo: abertura das exposições / Interno: funcionários
Merchandising	Não	
Folhetos/catálogos	Sim	Divulgação e convite da abertura das exposições
Marketing de relacionamento	Sim	Correio, Internet e Programa dos Amigos da Pinacoteca
INOVADORAS		
Advertaiment	Sim	Somente se procurados por veículos ou empresas
Marketing viral	Não	
Buzzmarketing	Sim	Internet

Fonte: Autora da dissertação, 2011

4.2.2.7 Comunicação integrada de marketing

Não existe um trabalho de comunicação integrada de marketing como é proposto por Grönroons (2009), que é uma estratégia que integra as ferramentas do mix de comunicação, bem como os aspectos da entrega e do consumo de bens e serviços com o cliente em uma perspectiva de longo prazo. Internamente o departamento trabalha com um jornal impresso, existem alguns lugares no Museu onde são colocados materiais de comunicação e também é utilizado o próprio e-mail para divulgar a todas as informações sobre a Pinacoteca. A comunicação utiliza linguagens diferenciadas, para o público interno de atendentes de sala, que têm pouco acesso ao computador. Recentemente, foi criado um espaço para eles descansarem e acessarem o computador. O trabalho de consciência funcional, de informar aos funcionários da Pinacoteca o que está acontecendo no Museu, é do Setor Educativo. Eles se baseiam no release que o Departamento de Comunicação e Relacionamento desenvolve, fazem um treinamento com o curador e depois divulgam para os funcionários.

Portanto, as duas únicas áreas que produzem materiais de conteúdo são a de comunicação e o educativo. O educativo tem materiais como: as pranchas que os professores utilizam na sala de aula, um *folder* de algumas exposições que se chama "para saber mais" em que eles escolhem algumas obras e explicam-nas. Eles são os responsáveis por esse conteúdo, porque têm uma linguagem muito própria, educativa. O Departamento de Comunicação utiliza outra linguagem institucional, que é diferente da linguagem do educativo. Os dois núcleos mencionados, o educativo e o de comunicação, são de naturezas diferentes. Alguns textos de parede de exposições são difíceis de serem entendidos pelo público comum e, com a vinda da editora para o núcleo de comunicação, é possível trabalhar esse tipo de comunicação e tornar o texto um pouco mais palatável e comum. Fora isso, não se tem muito um padrão para seguir. Por exemplo, os *folders* de exposição, cada um tem um *layout* diferente. Além disso, o Diretor Técnico é muito centralizador e acaba decidindo sobre alguns materiais de divulgação das exposições por conta própria, deixando que a coordenadora de comunicação faça a revisão.

Desde que a coordenadora assumiu o cargo na Pinacoteca, ela vem tentando padronizar a imagem institucional do Museu e acredita que com a nova logomarca, que está sendo desenvolvida, ela conseguirá uniformizá-la. De acordo com a entrevistada, "[...] a realidade dentro de um museu é diferente das organizações com fins lucrativos e o principal executivo

tem outra visão.” A instituição não utiliza a comunicação integrada de marketing como uma abordagem para trabalhar a promoção de marketing do Museu de forma holística e sinérgica (SHIMP, 2009).

A nova identidade que está sendo criada para a Pinacoteca foi apresentada, pela agência, para o Diretor Técnico de forma a construir um raciocínio, no qual mostre a evolução da identidade das instituições museológicas. Por isso, o resultado do trabalho apresentado foi bem recebido pelo Diretor Técnico, que acabou concordando com tal alteração. A construção da logomarca foi bem conceitual, “amarrada” e inclusive já tem alguns materiais produzidos com a nova identidade como, por exemplo, os uniformes dos funcionários. Mesmo com a aprovação do Diretor Técnico a mudança da logomarca do Museu deve ser aprovada também pela Secretaria do Estado de São Paulo.

4.2.2.8 Locação de recursos

Para definir a verba do departamento, primeiramente, são feitos dois orçamentos. Um orçamento é composto de projetos que podem ser patrocinados pela Lei Rouanet e que deve ser aprovado pelo Ministério da Cultura (MinC). O outro orçamento é de verba, que será disponibilizada para os núcleos do Museu e deve ser enviado e aprovado pela a Secretaria do Estado de São Paulo. Uma vez aprovada pela Secretaria a verba a ser destinada ao Museu, esta será distribuída, internamente, entre os núcleos, de acordo com as prioridades que são definidas pelo Diretor Financeiro.

A Coordenadora de Comunicação do Museu rateia a verba destinada ao seu núcleo, sempre priorizando a divulgação das exposições. Ela (2010) explica que:

> Algumas exposições permitem que a criação de produtos para a loja do Museu, que foi o caso da amostra do Andy Warhol que teve produtos personalizados como avental, caneca, ímã e bloquinho. Nesse caso, como a exposição era patrocinada, a verba para o desenvolvimento desses produtos veio do patrocinador.

Quando o departamento recebe a programação das exposições, já é feita uma estimativa dos gastos que são incluídos no orçamento da exposição. Além disso, a verba também é priorizada para trabalhar o institucional da entidade. Por exemplo, com a nova logomarca, a entrevistada já destinou uma parte da verba de seu departamento para divulgar a identidade. Por fim, ela

também reserva uma verba para trabalhar os clientes internos do Museu como, por exemplo, a biblioteca, onde de tempo em tempo ela desenvolve algum trabalho de comunicação específico. Concluindo, a coordenadora primeiramente privilegia as exposições, depois o institucional e, então, os clientes internos. O método de estabelecimento do orçamento total de comunicação de marketing do Museu é realizado de acordo com dois dos quatro métodos comuns apresentados por Kotler e Keller (2006): método dos recursos disponíveis ou método de objetivos e tarefas, que seria a soma dos custos de execução dos objetivos específicos de promoção.

4.2.2.9 Controle e avaliação de resultados

A única forma que o departamento utiliza para mensurar o trabalho de comunicação e deixá-lo um pouco mais palpável é através do site e das redes sociais. Além disso, não é feito nenhum outro controle para mensurar os resultados da promoção, e isso também não é exigido pela diretoria do Museu.

4.3 Análise do caso no Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand (MASP)

O segundo caso analisado é o do Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand, conhecido como MASP, que é considerado o mais importante museu de arte ocidental do Hemisfério Sul. O Museu tem o seu acervo tombado pelo Patrimônio Histórico Nacional – IPHAN desde 1969, e conta com cerca de 8.000 peças catalogadas, atualmente.

A história do MASP começa em 1947 e ele foi idealizado por Assis Chateaubriand, empresário e jornalista, e Pietro Maria Bardi, jornalista e crítico de arte italiano. As primeiras peças de seu acervo foram escolhidas pessoalmente pelo Pietro Maria Bardi na Europa do pós-guerra e em diversas viagens às principais capitais culturais, com Chateaubriand.

Devido ao seu prestígio político-empresarial entre grandes empresários, Chateaubriand conseguia arrecadar os recursos para adquirir as obras. O prédio do Museu foi construído em São Paulo, por Lina Bo Bardi, e houve duração de 12 anos entre o projeto e execução. Em

1968, o prédio foi inaugurado e contou com a presença da Rainha Elizabeth II da Inglaterra e de outras autoridades brasileiras.

No decorrer de sua história, o Museu foi ponto de partida de instituições como: a Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), a escola de artes da Fundação Armando Alvares Penteado (FAAP) e a Mostra Internacional de Cinema.

O MASP é uma instituição cultural sem fins lucrativos que tem como destaque as exposições, mas que também desenvolve outras atividades culturais, sendo a maioria delas, gratuita. Além disso, existe a Escola do MASP, que consta de cursos livres e pagos e os espetáculos e eventos com uma programação semanal.

O Serviço Educativo é o responsável pelas visitas orientadas. Além do público que o Museu atende, também é realizada uma assessoria aos professores para planejarem as visitas e quais atividades podem ser aplicadas aos estudantes. O departamento ainda recebe grupos de terceira idade e grupos de diversos formatos, atendendo vários segmentos.

4.3.1 Fontes de informação consultada

As fontes utilizadas para consultas para o estudo do caso do Museu de Arte de São Paulo (MASP) são: entrevistas, observações, documentos, materiais de divulgação impressos e páginas da Internet.

4.3.1.1 Entrevistas

Foram realizadas entrevistas com a Gerente de Comunicação e Relacionamento que, atualmente, responde para o Superintendente Geral e este para a Diretora. O Quadro 13 mostra a data das entrevistas que, ao todo foram de 2 horas e 30 minutos. Elas abordaram a estrutura do Departamento de Comunicação e Relacionamento, as ações de promoção do Museu e também os problemas enfrentados pela área. A entrevista foi feita com a Gerente de Comunicação e Relacionamento, a qual foi a pessoa responsável pela implantação do departamento dentro da entidade.

Quadro 13 – Informações sobre as entrevistas no MASP

Profissional	Características	Data da entrevista
Gerente	Trabalha há quase 14 anos na área de comunicação e grande parte de sua atuação foi em agências de publicidade. Está no MASP desde 2009, quando criou o departamento.	27 de maio de2011
Gerente		28 de junho de 2011

Fonte: Autora da dissertação, 2011

4.3.1.2 Observações

As observações presenciais foram realizadas no MASP, nos dias 27 de maio e 28 de julho de 2011. A pesquisadora conheceu toda a estrutura do Museu, incluindo os espaços para exposições, auditório, salas de reunião, biblioteca, área de conservação e restauro, área administrativa, cafeteria e loja.

4.3.1.3 Documentos

Foram analisados documentos que estavam disponíveis na biblioteca do Museu e também os materiais do Departamento de Comunicação e Relacionamento.

4.3.1.4 Páginas na Internet

FACEBOOK. **Página Museu de Arte de São Paulo.** Disponível em: <http://www.facebook.com/maspmuseu>. Acesso em 10 de julho de 2011.

MUSEU DE ARTE DE SÃO PAULO. **Sítio da entidade.** Disponível em: <http://masp.art.br/masp2010/index.php>. Acesso em 10 de julho de 2011.

TWITTER. **Página Museu de Arte de São Paulo.** Disponível em: <http://twitter.com/#!/maspmuseu de junho de 2011>. Acesso em 10 de julho de 2011.

YOUTUBE. **60 anos do MASP.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=gS1WMRxNL4w&feature=fvsr>. Acesso em 15 de julho de 2011.

YOUTUBE. **Conhecendo Museus – Museu de Arte de São Paulo – Parte 1**. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=Lq1M6y8GPT8>. Acesso em 15 de julho de 2011.

YOUTUBE. **Goya no Masp.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=VzFO4h6A2rI>. Acesso em 15 de julho de 2011.

YOUTUBE. **Mapping 3D Planeta Humano no MASP.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=s-knHHTQaI4&feature=fvsr>. Acesso em 15 de julho de 2011.

YOUTUBE. **Mapping no MASP.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=2fXaVxz0Zm8>. Acesso em 15 de julho de 2011.

YOUTUBE. **MASP – Lina Bo Bardi – architecture.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=dKERcrM5ycY>. Acesso em 15 de julho de 2011.

YOUTUBE. **MASP – Método de Análise e Solução de Problemas.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=lNHFrpxN9QQ>. Acesso em 15 de julho de 2011.

YOUTUBE. **MASP presentation in english.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=-kZX2OCLKKE&context=C264d3ADOEgsToPDskILZCNymEyiqoOfyK8oDGvl>. Acesso em 15 de julho de 2011.

YOUTUBE. **Masp.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=LXY6V_Db0-E>. Acesso em 15 de julho de 2011.

YOUTUBE. **O roubo dos quadros do MASP.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=qI3nxi-QAlQ>. Acesso em 15 de julho de 2011.

YOUTUBE. **TV Curioso: passeio pelo MASP.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=mSBOkyued58>. Acesso em 15 de julho de 2011.

4.3.2 Atividades de promoção de marketing

4.3.2.1 Estrutura do Departamento de Comunicação e Relacionamento

A estrutura do departamento é enxuta, sendo constituída apenas da gerente e de um estagiário. Antes de a entrevistada trabalhar no Museu, ela prestava consultoria de comunicação para a entidade, principalmente para a divulgação das exposições e da instituição, através de uma agência terceirizada que respondia diretamente ao curador e para à diretoria. O diretor, na época, gostou muito do trabalho realizado e ofereceu a oportunidade da entrevistada atuar como funcionária do Museu para dar continuidade ao trabalho desenvolvido.

Em 2008, quando a entrevistada prestava consultoria para o Museu, existia uma coordenadoria de atendimento. Em 2009, ela passou a integrar o quadro de funcionários do Museu e então, instituiu-se a área de comunicação e relacionamento.

Atualmente, as atribuições do departamento são: comunicação coorporativa e institucional, ou seja, zelar pela imagem do Museu; desenvolver a comunicação online pelo site do Museu, newsletter mensal, que é desenvolvida junto com os outros departamentos; redes sociais tais como, *facebook* e *twitter*, que abrem novas portas de comunicação aproximando o Museu do público. Uma necessidade do Museu, que o departamento ainda não conseguiu trabalhar, é a comunicação interna, que atualmente se resume à impressão da *newsletter* mensal, que fica exposta no mural.

4.3.2.2 Segmentação e posicionamento

De acordo com a entrevistada, o Museu atende vários públicos. Pelas redes sociais é possível perceber muita participação dos próprios moradores da cidade de São Paulo, que cuidam da instituição como um patrimônio e um ícone da cidade.

A ferramenta *Google Analytics* mostra como as pessoas encontram o web site do Museu e como o exploram. As análises da ferramenta demonstram que o maior público é da cidade de São Paulo, mas também há de outras cidades e capitais, pois já atinge turistas nacionais e

internacionais. De acordo com a entrevistada, uma pesquisa realizada em 2006 demonstrava que a maior parte do público-alvo visitante do MASP era constituído de mulheres, na faixa de 20 – 35 anos, de classe A-B, e a grande maioria era universitária. Porém, é um estudo que já tem certo tempo e o ideal seria fazer uma nova pesquisa. Conforme explica a teoria, a segmentação é importante para reconhecerem-se as necessidades distintas dos consumidores em relação ao produto (WEDEL; KAMAKURA, 2000).

Toda terça-feira a entrada é gratuita no Museu, e essa iniciativa acaba atraindo um público de renda mais baixa que não poderia arcar com o valor de entrada cobrado nos outros dias da semana e que é de R$ 15,00. Nesse dia, também é possível observar a freqüência de um número maior de escolas e estudantes, turistas e artistas plásticos.

O MASP é o grande Museu de Arte Clássica da America Latina. A sua importância deve-se não somente pela estrutura que oferece, mas também pelo seu rico acervo. Além disso, a imagem e representatividade do Museu para a Cidade de São Paulo é muito grande. Por isso, o trabalho e zelo em prol da imagem da instituição é de responsabilidade de todos os funcionários do Museu. Existe uma consciência coletiva do quão importante é o cuidado com a marca da instituição.

Hoje, o trabalho institucional do departamento é firmar uma imagem positiva do Museu, pois no passado a entidade já recebeu muitas críticas com relação às suas gestões e também pelo fato de ter adotado uma postura arrogante. De certa maneira, a própria estrutura e posição do Museu, que é suspenso por colunas e é preciso olhar para cima para vê-lo, o preço cobrado para o acesso, são fatores que acabam limitando o público e distanciando a instituição. A decisão do preço não é da alçada do Departamento de Comunicação e Relacionamento, que acredita limitar o público de acesso ao Museu e influenciar na imagem de marca da instituição.

Finalizando, a imagem do Museu também é afetada pelo vão livre que fica entre as colunas que suspendem a estrutura da entidade. Muitas pessoas queixam-se de que essa área é mal cuidada, mas não sabem que o vão não pertence ao Museu e sim à prefeitura que repassa um valor para a instituição administrá-lo. É importante reforçar, conforme os autores Ries e Trout (1999), que o posicionamento da organização é a sua vantagem potencial na mente do cliente em perspectiva.

4.3.2.3 Concorrentes e diferenciais

De acordo com a entrevistada, nessa área de cultura, especificamente, não existem concorrentes, porque cada entidade museológica atua com um foco diferente com uma programação completamente distinta uma da outra. Inclusive o Museu indica ao público, pelo *twitter*, que visite outros museus. De acordo com a gestora da área de comunicação (2011):

> Eu acho que vai muito do que a pessoa acordou disposta a fazer. A programação de cada museu muda completamente. A pessoa pode ir à Pinacoteca no sábado e ir ao MASP no domingo. Eu acho que o turista que vem para São Paulo faz o circuito. Pelo monitoramento do *twitter* dá para ver a programação do final de semana de algumas pessoas e é Pinacoteca, MASP e Livraria Cultura. Eu não acho que exista uma concorrência.

Ela ainda considera que o MASP deveria trabalhar mais a oferta como ponto turístico. O Museu trabalha muito a parte de cultura marcando presença, inclusive, no Caderno de Cultura, porém ele não consta no Caderno de Turismo. O Museu não trabalha tanto a imagem de um produto turístico como pode ser classificado, pois de acordo com Hoffman *et al* (2010), a economia de serviços pode ser ordenada em nove supersetores industriais. Dentre estes, o setor de "turismo e lazer" é composto por dois subsetores: o de artes, entretenimento e recreação e o de serviços de hospedagem e alimentação. O serviço do museu enquadra-se dentro do subsetor de artes, entretenimento e recreação, no qual inclui organizações que preservam e exibem objetos e locais de interesse histórico, cultural e educacional.

O prédio do Museu está entre os diferenciais da instituição, por ser considerado um ícone da cidade. Esse fato pode ser comprovado pelo fato do Museu sempre aparecer em materiais institucionais e campanhas da cidade de São Paulo. Além disso, o acervo do MASP é um dos grandes destaques, pois o Museu recebe pessoas de vários lugares do Brasil e do Mundo para verem as suas obras únicas e de valor imensurável.

As outras atividades do Museu também fazem parte do seu diferencial como, por exemplo, a escola do MASP, que tem uma procura grande, e o Curso de História Geral da Arte, que sempre tem turmas completas, que lotam o pequeno auditório de 80 lugares. Além desse, que é o mais completo, o MASP também possui outros cursos tais como: fotografia, canto lírico e ilustração. Por último, dentro do Museu, há um restaurante terceirizado, que é muito procurado por pessoas que trabalham na região da Avenida Paulista, além dos freqüentadores e funcionários do MASP.

4.3.2.4 Estratégia de promoção de marketing

De acordo com a entrevistada, a pessoa que planeja as estratégias de atuação do Museu é o curador. Existem exposições em que as produtoras procuram o Museu e outras que são criadas pelo curador. Por fim, há um alinhamento de estratégias entre o curador e a diretoria do Museu.

4.3.2.5 Planejamento do mix de comunicação

O Departamento de Comunicação é recente na entidade; existe há dois anos e surgiu da percepção dos dirigentes da necessidade de divulgar melhor o Museu e suas atividades junto ao público. No momento, ainda não foi feito nenhum planejamento para a área que, atualmente, trabalha para atender as questões mais urgentes da instituição.

Todo o planejamento e todos os projetos da área devem ser apresentados para o Superintendente Geral, que realizará a aprovação juntamente com a diretoria do Museu, a qual é composta de 10 a 12 pessoas. Os membros da diretoria não são funcionários do Museu, mas voluntários que são nomeados e reunem-se mensalmente para tratar de alguns assuntos pertinentes ao MASP. A diretoria responde diretamente ao presidente, que define as diretrizes junto ao conselho do Museu.

Desde o início da atuação do departamento, a entrevistada procurou estabelecer parceria com todas as áreas, as outras coordenadorias, e perceber as necessidades pontuais e também as institucionais. Foi com base no que foi ouvido de cada coordenadoria e levando-se em conta o que foi relatado pelas pessoas que trabalham há muitos anos no Museu, que ela conseguiu levantar as maiores demandas da área de comunicação. No entanto, de acordo com a gerente do departamento, o trabalho realizado até o momento foi praticamente de observação. Não foi identificado um planejamento no departamento, que seguisse as oito etapas, propostos por Kotler e Keller (2006), para o desenvolvimento de uma comunicação eficaz.

As atividades iniciais da entrevistada dentro do Museu foram voltadas para o web site do MASP que estava fora do ar e os primeiros meses de trabalho foram dedicados a procurar uma agência de publicidade que quisesse atuar como parceira. Foi um trabalho grande e demorado, pois precisava-se reformular todo web site, além de cadastrar 800 obras do acervo.

Em uma reunião com o novo Superintendente Executivo, ela conseguiu apresentar um diagnóstico das necessidades da área de comunicação para que ele pudesse direcionar uma parte da verba de captação. Entre as principais necessidades estão o *folder* institucional impresso e uma sinalização nova para o prédio.

Uma vez por semana, a entrevistada envia uma lista para o seu superior com as atividades a serem realizadas e cada projeto novo de comunicação do Museu precisa ser aprovado. Quando ela idealizou ampliar as formas de comunicação e relacionamento com o público por parte do MASP e ingressar no *twitter,* foi preciso primeiro explicar para o seu superior as razões pelas quais seria importante que o Museu estivesse presente nessa mídia. De acordo com a entrevistada (2011) "[...] existe uma resistência dentro da instituição com relação a essas mídias sociais tais como, *facebook* e *twitter* e foi preciso explicar e convencer a diretoria da importância e seriedade do trabalho voltado para esses meios."

Para planejar novas possibilidades e criar ferramentas a serem utilizadas pela comunicação do Museu, ela procura freqüentar eventos, seminários e cursos de comunicação coorporativa de empresas, ao invés de participar de cursos da área cultural. Isso porque, de acordo com a gerente, a área cultural ainda está muito atrasada em relação ao trabalho de comunicação e relacionamento para as entidades culturais. Em cursos voltados para outras áreas, são apresentados cases que podem ser adaptados, ou até mesmo gerar ideias a serem trabalhadas no universo museológico. Para ela, uma necessidade da área é realizar encontros com outros colegas de museus para trocar informações e apresentar cases, pois ela sente uma resistência dos próprios museus em fornecerem informações.

4.3.2.6 Ferramentas do mix comunicação

Os meios de comunicação online são os mais utilizados pela área devido ao baixo custo, alto impacto e rápida atualização. Isso também reforça o ponto destacado por Ogden e Crescitelli (2007) de utilizar a Internet para informar, comunicar, expressar e construir relacionamento. Todos os dias a entrevistada procura surpreender o público pelas mídias sociais, postando informações novas e reforçando outras para não deixar os veículos estagnados. Dessa maneira, ela procura fornecer informações sobre o Museu e seu acervo, que não são encontradas em nenhum outro veículo e assim, aumentar e fidelizar os seus seguidores. No

facebook, por exemplo, toda semana é postada uma obra do acervo do Museu com a sua história. Essa estratégia de postar uma obra a cada semana surgiu com o pedido de uma pessoa, através do próprio *facebook*, para contar a história de uma obra do Museu e, então, passou-se a fazer isso sempre.

Alguns trabalhos do Departamento de Comunicação e Relacionamento são desenvolvidos em conjunto com outros departamentos como, por exemplo, a comunicação da programação cultural do Museu e os cursos do Serviço Educativo.

Com relação aos anúncios *off-line*, o MASP, no ano passado, tinha uma parceria com um jornal e tinha direito a um quarto de página a cada quinzena; quem criava os anúncios impressos era uma grande agência de publicidade parceira do Museu, que os aprovava com o curador e com a diretoria. O trabalho de assessoria de imprensa já existia antes da criação do Departamento de Comunicação do Museu e também atua diretamente com o curador. O foco do trabalho de assessoria é, principalmente, divulgar as exposições e o institucional. A única relação entre a área de comunicação e a assessoria é de sempre informar a programação das gravações que serão realizadas no Museu para a liberação de segurança e informar as outras áreas.

O Museu realiza parcerias com algumas empresas para conseguir a impressão do material de divulgação, já que não tem verba disponível para esse tipo de investimento. Geralmente, o curador negocia as exposições que serão apresentadas no MASP com a empresa patrocinadora. Toda exposição tem um material de divulgação que é composto de *banner*, *totem*, *totem* aéreo que fica na parte externa do Museu, cartaz de elevador, convite, *folder* e, em alguns casos, há o catálogo da exposição. Esse material de comunicação, utilizado no ponto de venda para a divulgação do serviço prestado, está de acordo com o proposto por Shimp (2002), de promover e influenciar o consumidor nas decisões de compra. Esse trabalho de material de divulgação das exposições e a comunicação pelos veículos de comunicação não são de responsabilidade do Departamento de Comunicação, mas a gestora procura participar dos trabalhos e verificar, sempre que possível, os textos e aplicações da instituição antes da produção. As questões pertinentes às exposições do Museu, a divulgação delas e o patrocínio são de responsabilidade do curador do MASP, que nem sempre informa ou envolve a área de comunicação. Também não existe uma unificação na comunicação interna do Museu para

informar e alinhar-se com as outras áreas sobre as exposições e seus patrocinadores. Todo esse trabalho fica, basicamente, na mão do curador.

Outra forma de trabalhar a comunicação institucional do Museu, de acordo com a entrevistada, seria criar uma linha de produtos do MASP para serem vendidos dentro da lojinha do Museu. A lojinha pertence ao MASP, mas os únicos produtos vendidos com a sua marca são os livros da instituição, de seu acervo e de suas exposições. Os outros produtos comercializados são peças assinadas por artistas, bijuterias, cerâmicas e existem algumas peças consignadas. Ela já apresentou um projeto para a diretoria, o qual apresenta a importância de desenvolver uma linha de produtos do Museu com imagens de obras significativas de seu acervo. No entanto, a entrevistada explica que as dificuldades para esse projeto são inúmeras, já que não haveria nenhuma verba disponível para a produção dos produtos e seria preciso conseguir uma parceria com fabricantes que, muitas vezes, não têm interesse nisso.

Dentre as atividades realizadas pelo departamento, o web site é o mais importante. Por isso, a atenção e trabalho focados nesse meio de comunicação são grandes. Além disso, é possível esclarecer dúvidas, fazer críticas ou sugestões pela página do "Fale Conosco" do web site. Um exemplo de ação realizada por meio do "Fale Conosco" foi a de dar um destaque na página inicial do web site para algumas informações básicas que eram sempre questionadas pelo público, tais como: dias da semana de funcionamento, horários, valor do ingresso e descontos. Com essa realização, foi possível perceber que o "Fale Conosco" abriu uma porta de comunicação com o público.

No início, esse trabalho com mídias mais novas como, o *facebook*, gerou certo receio para o departamento, já que também seria uma possibilidade para as pessoas fazerem críticas na comunidade virtual do Museu. No entanto, as pessoas apenas manifestaram impressões positivas sobre o MASP e fizeram contribuições. Além disto, há o *flickr* que foi criado para servir como material de apoio para os jornalistas e, atualmente, esse meio não está mais sendo atualizado devido à estrutura enxuta do departamento, que não consegue dar conta também dessa atividade, e à pouca contribuição dessa mídia social para a divulgação do Museu. O *facebook* oferece as mesmas opções do *flickr*, sendo possível fazer álbum das novas exposições. Também está sendo analisada a possibilidade de criar-se uma ação de relacionamento com o público, abrindo um álbum para as pessoas postarem as fotos delas no

MASP. A área de comunicação do Museu utiliza as novas mídias para interagir e ter um maior alcance com os consumidores, o que está de acordo pelo sugerido na teoria (CAMPOMAR caso no livro de ODGEN; CRESCITELLI, 2007). Além disso, as "novas mídias" não geram custos para o departamento e conforme explica a gestora (2011):

> É preciso trabalhar com as ferramentas que você tem. Não adianta ficar me queixando porque não consigo fazer um anúncio ou porque eu não tenho dinheiro para imprimir um *folder*. Então, nós temos que pensar no que é possível fazer: parcerias, eu tenho uma gráfica parceira que estou esperando para rodar o *folder*, mas por enquanto eu não tenho uma agência que crie. Então é preciso administrar e ver o que dá pra fazer dentro das nossas condições das nossas ferramentas.

O atual Superintentende Executivo do Museu está direcionando alguns projetos, junto aos órgãos do governo, para trabalhar a imagem da instituição como um produto turístico. Nesse sentido, é possível aproveitar o período da Copa e das Olimpíadas, pois o país e suas principais cidades serão muito divulgados em todo o mundo. Além disso, haverá um aumento de verba investida em diversos setores. No entanto, para a entrevistada, existe uma resistência das pessoas que atuam na área museológica em aceitar que os museus possam ser produtos turísticos e que sejam visto como um ponto de turismo. Muitos preferem que os museus sejam vistos como destinos culturais, pois eles acreditam que os produtos turísticos estão mais relacionados com os pontos de entretenimento, apenas. Igualmente, existe um preconceito dentro da área com relação ao marketing que, no geral, é excluído de dentro das estruturas dessas instituições.

Devido à atuação do novo Superintentende Executivo, já existem planos para fazer parcerias e trabalhos em conjunto com órgãos e empresas de turismo e viagens. Até o presente momento nada foi feito nesse sentido, mas já foi diagnosticada essa oportunidade. Quando são agendadas visitas de grupos internacionais, por exemplo, o contato nunca passa pela área de comunicação, somente pelo Serviço Educativo do MASP.

Com relação à divulgação internacional do Museu, os materiais desenvolvidos precisam ser aprovados pela área de comunicação. No entanto, isso nunca é uma iniciativa do MASP, que apenas atende às solicitações de divulgação, quando requisitado. Dentro do Museu, não há uma pessoa ou departamento direcionados para desenvolver novas frentes de relacionamento e oportunidades para a instituição. Como o Museu também não tem o trabalho de Relações Públicas para atuar nesse sentido, algumas possibilidades de atuação e divulgação para a entidade não são pensadas ou executadas.

O período de maior divulgação da instituição acontece com as grandes exposições patrocinadas, pois são produzidos materiais de promoção de marketing. Além das exposições, não existe nenhum outro período com grande divulgação do Museu. Quando o MASP fez 60 anos, foi feita uma programação especial para as atividades do Museu com o lançamento de quatro exposições do seu acervo, o lançamento de catálogos e um livro institucional de comemoração aos 60 anos dessa entidade, que foi desenvolvido pela diretoria junto com a coordenadora da biblioteca e centro de documentação.

Não existe uma integração dos programas de comunicação e promoção que são feitos dentro do Museu. A maior parte do trabalho desenvolvido pela gestora do Departamento de Comunicação e Relacionamento é em cima do web site e das novas mídias, mais especificamente o *facebook* e o *twitter*.

Segue abaixo o Quadro 14 com as ferramentas de promoção de marketing utilizadas atualmente pelo MASP.

Quadro 14 - Ferramentas de promoção de marketing utilizadas pelo MASP

Modalidade de comunicação	**S/N**	**Meio usual de divulgação**
TRADICIONAL		
Propaganda	Sim	Revista e jornal
Publicidade	Sim	Cobertura jornalística
Relações Públicas	Sim	Assessoria de imprensa
Promoção de vendas	Não	
Marketing direto	Sim	Correio e Internet
Venda pessoal	Não	
COMPLEMENTARES		
Product placement	Não	
Ações cooperadas com o trade	Não	
Marketing digital	Sim	Internet e novas mídias
Eventos	Sim	Externo: abertura das exposições
Merchandising	Sim	Ações pontuais de parcerias e patrocínio
Folhetos/catálogos	Sim	Divulgação e convite da abertura das exposições
Marketing de relacionamento	Sim	Internet
INOVADORAS		
Advertaiment	Não	
Marketing viral	Não	
Buzzmarketing	Sim	Novas mídias (*facebook* e *twitter*)

Fonte: Autora da dissertação, 2011

4.3.2.7 Comunicação integrada de marketing

Não foi identificada uma integração na comunicação do Museu e nem entre as diferentes áreas, como é sugerido na teoria por Kotler e Keller (2006) visando integrar as atividades de promoção de marketing para transmitir uma mesma mensagem e posicionamento estratégico para o público. Cada departamento age de forma individual e independente, o que novamente não apoia a teoria de que, de acordo com Kunsch (1986), para uma comunicação eficaz é necessário um trabalho integrado de todas as áreas que emitem mensagens para o público. Uma ação que tem trazido um retorno interessante, devido à integração dos departamentos de Setor Educativo e de Comunicação, são os cursos introdutórios de Historia da Arte. A partir da coleção do MASP, todo primeiro sábado de cada mês, o responsável pelo setor educativo oferece para os professores um curso com um professor de história da arte. É uma programação anual que já está com seu cronograma disponível no site. Ao acessar o site, é possível clicar no dia da realização do evento e baixar a programação daquele curso, visualizando a imagem da obra a ser estudada. Além disso, ao clicar na imagem, o *link* é direcionado para parte do acervo do Museu. Dessa maneira, está sendo possível integrar algumas áreas como Comunicação e Relacionamento, Serviço Educativo e Acervo.

4.3.2.8 Locação de recursos

O departamento não possui uma verba destinada às suas ações e é por isso, que a forma de comunicação mais utilizada são as novas mídias, pois têm um custo zero para utilizar os programas. Cada ação que gera um custo deve ser conversada e analisada com o superior direto do departamento, que depois aprovará com a diretoria. O método de estabelecimento de orçamento de comunicação de marketing utilizado no Museu, de acordo com a teoria, é o de objetivos e tarefas (KOTLER; KELLER, 2006). Outros materiais impressos, geralmente, são pagos pelos patrocinadores das exposições ou parceiros da Instituição. A falta de verba prejudica o departamento, que não consegue desenvolver projetos de comunicação mais eficazes e também fica dependente dos parceiros e patrocinadores.

4.3.2.9 Controle e avaliação de resultados

A comunicação *online* é a principal forma de trabalho utilizada pelo departamento. Eles conseguem mensurar os programas gratuitos como, por exemplo, o *Google Analytic* no qual é possível analisar o pico de audiência no site, depois de disparar um *tweet* para os 18 mil seguidores. O monitoramento também é feito nas páginas do site que têm baixa audiência e uma maneira de aumentar o número de visitantes virtuais é gerar uma notícia pelo *twitter* ou *facebook*, que levará a pessoa a acessar o site do Museu.

Além disso, toda semana, a coordenadora faz um *check list* e traça o foco de trabalho daquela semana. Isso gera um relatório das atividades e o andamento das mesmas, que depois é enviado para o Superintendente Geral do Museu.

Essas são as únicas formas de mensuração da comunicação do Museu e não existe nenhum outro controle para avaliar os resultados da promoção e isso também não é exigido pela diretoria do Museu.

4.4 Análise do caso no museu da casa brasileira

O terceiro caso analisado é o do Museu da Casa Brasileira Organização Social de Cultura, uma instituição pública pertencente à rede de dezesseis museus estaduais, entre eles a Pinacoteca, o MIS, o Museu de Arte Sacra e o Memorial do Imigrante. Vinculado à Secretaria de Estado da Cultura, esse Museu é gerido por uma entidade da sociedade civil chamada A Casa Museu de Artefatos Brasileiros, por um contrato de gestão de quatro anos.

O edifício do Museu foi erguido na década de 40, por Fábio da Silva Prado, prefeito da cidade de São Paulo de 1934 a 1938, para viver ali com a esposa, Renata Crespi da Silva Prado. Com sua morte em 1963, sua esposa, respeitando-lhe a vontade de doar a casa ao poder público, deixou a residência e transferiu a posse para a Fundação Padre Anchieta, em 1968. Em novembro de 1970, a Fundação Padre Anchieta passou o uso do espaço, em comodato, para o Governo do Estado, que ali instalou o Museu da Casa Brasileira.

Com uma coleção permanente, o Museu da Casa Brasileira (MCB) cuida da cultura material, formada por um acervo de móveis, utensílios, alfaias religiosas e objetos decorativos, de importância histórica e artística, produzidos no Brasil e no exterior entre os séculos XVII e XX.

O MCB também possui um pequeno acervo fotográfico de seus móveis e utensílios. Além disso, tem uma agenda de exposições temporárias, palestras, lançamentos de livros, *workshops*, mesas-redondas e debates sobre questões derivadas do tema "Cultura Material da Casa Brasileira" e outros temas correlatos aos propósitos da entidade, como arquitetura, design, paisagismo e urbanismo.

O MCB tem um Serviço Educativo bastante atuante, que atende a escolas públicas e privadas, com programas específicos de inclusão social e para pessoas com deficiência.

Por ser o único Museu do Brasil especializado em arquitetura e *design,* em 1986, o publicitário Roberto Dualibi criou para ele o "Prêmio Design", uma tentativa de fazer com que a indústria nacional compreendesse a importância do *design* como valor agregado. Iniciativa bem-sucedida, tanto que a premiação existente há 25 anos já se tornou tradicional e conceituada na área.

Outro projeto cultural de destaque é o "Música no Museu", criado há 11 anos com o objetivo de trazer um público específico com interesse nas áreas de vocação do MCB. O programa musical que acontece aos domingos, às 11 horas, com entrada gratuita, abrange um público grande. Como o Museu não possui auditório, os espetáculos acontecem no terraço, e as pessoas têm de passar obrigatoriamente, passar pela sala expositiva. Dessa maneira, uma vez sendo atraídas para o MCB pelo espetáculo musical, elas acabam conhecendo as exposições temporárias, o que se transforma em um trabalho de formação do público.

4.4.1 Fontes de informação consultada

As fontes utilizadas para consultas no estudo do caso do Museu da Casa Brasileira são: entrevistas, observações, documentos e páginas da Internet.

4.4.1.1 Entrevista

Foi realizada uma entrevista com a Diretora Geral que administra o MCB, junto com o Diretor Técnico, e acumula a função de Diretoria Financeira sendo também responsável pela área administrativa financeira e responde diretamente para a Secretaria Estadual da Cultura.

É responsável, junto com o Diretor Técnico, pela programação do Museu, pelo estabelecimento de parcerias que viabilizem a agenda cultural, o contrato com a Secretaria de Cultura que prevê repasse de verbas, repasse de orçamento que está vinculado a um plano de trabalho que tem metas a serem cumpridas.

A entrevista foi de 1 hora e 30 minutos e abordaram as atividades da Diretora Geral, a estrutura do MCB e a área de comunicação, mais especificamente. A entrevista foi mais ampla que as outras, pois a entrevistada era a Diretora Geral do Museu, o que permitiu ter uma visão completa do funcionamento e dificuldades do MCB, principalmente por ter um acervo pequeno e com abrangência limitada pelo seu propósito.

Quadro 15 – Informações sobre a entrevista no MCB

Profissional	Características	Data da entrevista
Diretora Geral	Arquiteta, com mestrado em finanças, atuou no mercado privado, esta no Museu desde 2005, quando entrou como Diretora Financeira e em 2006 assumiu a Diretoria Geral, o que a levou a acumular os dois cargos.	28 de julho 2011

Fonte: Autora da dissertação, 2011

4.4.1.2 Observações

As observações presenciais foram realizadas no MCB no dia 28 de julho de 2011. A pesquisadora conheceu toda a estrutura do Museu, incluindo os espaços para exposições, terraço coberto para os espetáculos de música, salas de reunião, biblioteca, área administrativa e restaurante.

4.4.1.3 Documentos

Foram analisados documentos que estavam disponíveis na biblioteca do Museu e também os materiais institucionais de comunicação.

4.4.1.4 Páginas na Internet

FACEBOOK. **Página Museu da Casa Brasileira.** Disponível em: <http://www.facebook.com./museu.dacasabrasileira>. Acesso em 10 de agosto de 2011.

MUSEU DA CASA BRASILEIRA. **Sítio da entidade.** Disponível em: <http://www.mcb.org.br/index.asp>. Acesso em 10 de agosto de 2011.

TWITTER. **Página Museu da Casa Brasileira.** Disponível em: <http://www.twitter.com/mcb_org>. Acesso em 12 de agosto de 2011.

YOUTUBE. **A Casa Brasileira do MCB.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=KFb-00INuu4>. Acesso em 15 de agosto de 2011.

YOUTUBE. **Comentário: César Giobbi** (**Ao vivo**) **– 10/11/2011.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=w1RNOvaW82g>. Acesso em 15 de agosto de 2011.

YOUTUBE. **Como sobreviver a um fora – Pé na Rua 07/11/2011.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=Cn13lFqp8DY>. Acesso em 15 de agosto de 2011.

YOUTUBE. **Desfile na Casa Brasileira – Revista QUEM – Abril 2008.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=h9hZoH-zGvY>. Acesso em 15 de agosto de 2011.

YOUTUBE. **Design Brasil – livro da CASA CLAUDIA é lançado com exposição no Museu da Casa Brasileira.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=Jb1R4mr8HnI>. Acesso em 15 de agosto de 2011.

YOUTUBE. **Divulgação Museu da Casa Brasileira.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=m6CvZ-QLPVI>. Acesso em 15 de agosto de 2011.

YOUTUBE. **Guia Cultural – Exposição Linha do tempo no Museu da Casa Brasileira.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=yRVq-eWarvQ>. Acesso em 15 de agosto de 2011.

YOUTUBE. **Ícones do Design França-Brasil – conheça as peças que estão no Museu da Casa Brasileira.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=__PYxtVBGkk>. Acesso em 15 de agosto de 2011.

YOUTUBE. **Index TV | Guto Lacaz** "**omemhobjeto.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=EUrB_BA-Ldc>. Acesso em 15 de agosto de 2011.

YOUTUBE. **JustTV: Zizo Nader – Conserto no Museu da Casa Brasileira.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=b_KuV0lWGuA>. Acesso em 15 de agosto de 2011.

YOUTUBE. **Lançamento do livro A arquitetura de Lelé: fábrica e invenção.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=7PkTrQ87cl0>. Acesso em 15 de agosto de 2011.

YOUTUBE. **Lançamento O'Neill no Brasil.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=aiH-ZjtkuWI>. Acesso em 15 de agosto de 2011.

YOUTUBE. **MCB – 24 Prêmio Design 2010 – HD.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=7yUopSnw0hQ>. Acesso em 15 de agosto de 2011.

YOUTUBE. **Moleskine Museu da Casa Brasileira.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=umvR0GdLEhU>. Acesso em 15 de agosto de 2011.

YOUTUBE. **Museu da Casa Brasileira –** "**Desenhistas**"**.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=DnNyTVu1paw>. Acesso em 15 de agosto de 2011.

YOUTUBE. **Museu da Casa Brasileira – Casas do Brasil 2006.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=_HKeTljRHxI>. Acesso em 15 de agosto de 2011.

YOUTUBE. **Museu da Casa Brasileira – Um Novo Cardume.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=bhQ0OKV9eLI>. Acesso em 15 de agosto de 2011.

YOUTUBE. **Museu da Casa Brasileira – XX Prêmio Design.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=j5cb9i-dMbs>. Acesso em 15 de agosto de 2011.

YOUTUBE. **Museu da Casa Brasileira – XXI Prêmio Design.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=ZAT4QWL-WN0>. Acesso em 15 de agosto de 2011.

YOUTUBE. **Museu da Casa Brasileira.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=zG8Upsb0e_U>. Acesso em 15 de agosto de 2011.

YOUTUBE. **O Museu da Casa Brasileira apresenta exposição.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=UzYW_Xy8ig4>. Acesso em 15 de agosto de 2011.

YOUTUBE. **O Museu da Casa Brasileira preserva parte da memória de São Paulo e abriga árvores raras.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=ySPV118tkTo>. Acesso em 15 de agosto de 2011.

YOUTUBE. **Roteiros MCB.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=_e8L6-TSwFY>. Acesso em 15 de agosto de 2011.

YOUTUBE. **Thereza Collor lança no Museu da Casa Brasileira, em São Paulo – Foto Chico Brandão, Making Off.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=gL6w6WnwGgQ&feature=fvwrel>. Acesso em 15 de agosto de 2011.

YOUTUBE. **TV Gazeta – Museu da Casa Brasileira – Design Brasileiro – Paulo Alves 02/2008.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=LqyezEnsUhQ>. Acesso em 15 de agosto de 2011.

YOUTUBE. **Uma outra cidade.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=1CjFdj1znXs>. Acesso em 15 de agosto de 2011.

YOUTUBE. **Video Mapping 3 D no Museu da Casa Brasileira.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=29WsYWV6Cxw>. Acesso em 15 de agosto de 2011.

YOUTUBE. **Visita CeMASP – Quarteto Saxofonia** (**30/08/09**)**.** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=_pfhN5e0EVQ>. Acesso em 15 de agosto de 2011.

4.4.2 Atividades de promoção de marketing

4.4.2.1 Estrutura do Departamento de Comunicação

A diretoria do Museu da Casa Brasileira fez opção por gestão conjunta, isto é, parceria com a diretoria técnica e a curadoria. Como há um forte fluxo de informações decorrentes desse modelo de organização social, existem várias instâncias de controle e uma tarefa imensa de elaboração de relatórios e prestação de contas sistemáticas à Secretaria de Cultura, à Fazenda e ao Tribunal de Contas.

A estrutura do Departamento de Comunicação é dividida em atividades para o público interno e atividades para o público externo. A comunicação interna cuida da elaboração, do desenvolvimento e da produção de diversas peças gráficas, como *folder*, boletim eletrônico da programação mensal, convites eletrônicos para os eventos, além da alimentação do *mailing* e da distribuição dos materiais impressos.

O departamento conta com duas pessoas atuando diretamente na comunicação e um funcionário para a elaboração de peças gráficas, que também colabora na coordenação do Prêmio Design. As peças são desenvolvidas internamente. O web site, assim como a maioria dos materiais, é desenvolvidos internamente. O MCB tem uma parceria com uma grande e renomada agência de publicidade, pelo sistema Pro Bono, que desenvolve, em raras oportunidades, um trabalho de mídia quando o Museu dispõe de alguma verba para esse tipo de investimento. O MCB utiliza a agência parceira quando tem projeto aprovado pela Lei Rouanet com previsão de mídia e também quando a própria agência consegue alguma mídia gratuita.

4.4.2.2 Segmentação e posicionamento

O Museu não tem um trabalho de segmentação de seu público, mas o foco da agenda de exposição temporária é muito específico (arquitetos, *designers*, paisagistas e outros profissionais ligados a esses segmentos. Por isso, busca-se transformar os assuntos específicos em atividades atraentes ao público como um todo. Exemplos disso seria o projeto “Música no

Museu", na tentativa de formação de público. Assim, o MCB tem uma preocupação muito grande, na elaboração da agenda, de fazer exposições temporárias legíveis ao público leigo. Por exemplo, quando realiza uma exposição de arquitetura em que haja maquetes, eles fazem os modelos 3D eletrônicos, para haver fotos e a exposição não ser apenas de desenhos técnicos, que só atenderiam ao público de arquitetos. A preocupação é tornar as exposições acessíveis ao público em geral. O Museu não tem um processo de identificação do segmento de seu público, conforme recomendam Weinstein (1995); Holedo e Hamzo (1991); Wedel e Kamakura (2000) e Hooley, Saunders e Piercy (2005).

O Serviço Educativo atende um número grande de crianças e também pessoas com deficiência. Assim, as exposições são acessíveis tanto no aspecto físico quanto na construção do discurso, para atender os vários públicos.

Segundo Kotler e Armstrong (2007), o posicionamento se refere ao motivo pelo qual o público-alvo compra um produto. É possível relatar que a especificação do foco de atuação do MCB implica o seu posicionamento e, dessa maneira, é possível planejar as exposições e as atividades do Museu e promovê-las da melhor maneira. De acordo com a entrevistada, o Museu se posiciona como uma entidade que lida com as questões da cultura material da Casa Brasileira, com uma agenda derivando para as questões correlatas, que são arquitetura, *design*, urbanismo e paisagismo.

4.4.2.3 Concorrentes e diferenciais

Na visão da Diretora Geral, a cidade de São Paulo tem uma oferta de cultura gigantesca, mas não considera isso uma concorrência. Para ela, quanto mais houver, mais o público ganha. Ou seja, quanto maior a oferta de atividades, mais acessível a cultura estará e maior será o interesse do público. De acordo com a entrevistada, o público que vai a museus ainda é pequeno, por isso a oferta de cultura de um museu não tira público de outro.

O diferencial do MCB começa pelas áreas de vocação específicas, para pessoas que gostam dos assuntos que apresenta. Também há a característica física do Museu, que, além de acessível a pessoas de idade, deficientes e crianças pequenas, parece um oásis, com um jardim de 6 mil metros quadrados em plena Av. Faria Lima e restaurante agradável. A programação

de domingo é bastante flexível, o que atrai famílias inteiras, atendendo aos interesses de todos. Nesse sentido, o MCB é bastante específico e tem suas peculiaridades: por ser um Museu relativamente pequeno, o Serviço Educativo é muito atento e receptivo.

4.4.2.4 Estratégia de promoção de marketing

A estratégia de promoção de marketing do MCB é transformar as atividades em espetáculos atraentes ao público como um todo. O Prêmio Design, dada a importância que representa para o Museu, tem uma verba específica alocada para ser utilizada com materiais diversos, como *flyers* de rua, mídias mais baratas, e uma verba pequena para manutenção do site.

4.4.2.5 Planejamento do mix de comunicação

O planejamento do mix de comunicação anual do MCB é bastante complicado, pois se consegue prever o orçamento de todas as atividades com antecedência. O planejamento anual é feito para materiais de rotina, como o envio mensal do folder impresso e do boletim eletrônico, e para os materiais dos eventos. Essa estratégia é desenhada, mas o que vai ser efetivamente realizado será construído com a atualização da agenda. Além disso, o trabalho de relacionamento com a mídia é feito por uma assessoria de imprensa contratada. O plano promocional do MCB apresenta os benefícios oferecidos pelos seus serviços e cria uma boa reputação, confirmando o que diz Stanton (1980).

4.4.2.6 Ferramentas do mix de comunicação

Em termos de divulgação, há o *folder* institucional do MCB, mas um outro meio muito utilizado é o eletrônico, que, segundo Lovelock e Wirtz (2006), também constitui material de instrução. Muito utilizada, a divulgação pela Internet é eficaz, por ser facilmente atualizada pela equipe do Departamento de Comunicação. O MCB está presente em redes sociais, nas quais fornece informações institucionais sobre o Museu e suas atividades.

Para a Diretora Geral, das atividades de comunicação realizadas pelo Museu, a mais importante é o *folder* mensal, além do convite eletrônico para os eventos e o web site.

Atualmente o MCB não tem nenhum programa de fidelidade, mas desenvolve projetos de parcerias e patrocínios com outras empresas o tempo todo. Também são desenvolvidos projetos em parcerias com órgãos do governo, conforme explica a entrevistada (2011):

> [...] fizemos uma parceria com o Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Arqueológico, Artístico e Turístico (CONDEPHAAT), que foi o lançamento do livro "O Ano da Metrópole Paulistana", que é sobre os bens tombados da região metropolitana de São Paulo. Então, a gente fez esse livro com uma exposição fotográfica de lançamento, que agora está sendo exposta em outros pontos culturais. Esse projeto foi bem-sucedido e, por isso, o CONDEPHAAT quer seguir com o projeto e faremos um livro com os bens tombados do interior do Estado.

Embora não sejam desenvolvidos pelo Museu trabalhos em parceria com empresas de turismo, o Departamento de Comunicação do MCB encaminha toda a programação e divulgação para os hotéis da região e para a "São Paulo Turismo S/A", uma empresa de turismo e eventos da cidade de São Paulo. Eventualmente, o Museu aparece em mídia espontânea sobre programas de turismo da cidade. Não foram identificados trabalhos específicos de comunicação voltados para a promoção turística do Museu, conforme as atividades de promoção de marketing sugeridas por Middleton e Clarke (2002).

O Museu também não tem nenhum projeto especial voltado para a divulgação internacional, mas pode acontecer, eventualmente, de alguma mídia entrar em contato quando há o interesse por parte desta. No entanto, para a Diretora Geral, o Museu deveria dar um foco maior na divulgação internacional, pois é o único Museu do Brasil especializado em arquitetura e *design.*

Para trabalhar a comunicação do Museu, uma das estratégias utilizadas é sempre marcar algum evento especial na instituição em datas comemorativas, como, por exemplo, no aniversário de São Paulo, no Dia das Crianças e no Dia da Consciência Negra, pois estimula o interesse do público. A programação do Museu é elaborada em conjunto pela Diretora Geral e pelo Diretor Técnico, e aprovada pelo Comitê do MCS. Além disso, precisa, obrigatoriamente, ser antes aprovada pela Secretaria de Cultura, como ocorre com todo material gráfico de uma organização social de cultura.

Além das mensagens geradas dentro da organização, há as mensagens originadas fora do Museu. As mensagens de fora são o boca a boca e os editoriais veiculados pela mídia, confirmando o que dizem Lovelock e Wirtz (2006). As atividades de Relações Públicas (RP)

da instituição buscam desenvolver um relacionamento positivo com os diversos públicos da empresa, apontando para o que dizem Urdan e Urdan (2006).

Segue o Quadro 16 com as ferramentas de promoção de marketing utilizadas atualmente pelo Museu da Casa Brasileira:

Quadro 16 – Ferramentas de promoção de marketing utilizadas pelo MCB

Modalidade de comunicação	S/N	Meio usual de divulgação
TRADICIONAL		
Propaganda	Sim	Revista, jornal e cinema
Publicidade	Sim	Televisão e rádio
Relações Públicas	Sim	Assessoria de imprensa
Promoção de vendas	Não	
Marketing direto	Sim	Correio, Internet e telefone
Venda pessoal	Não	
COMPLEMENTARES		
Product placement	Não	
Ações cooperadas com o *trade*	Não	
Marketing digital	Sim	Internet
Eventos	Sim	Congressos de empresas
Merchandising	Não	
Folhetos/catálogos	Sim	Institucional, divulgação e convite da abertura das exposições do Prêmio de Design
Marketing de relacionamento	Sim	Internet
INOVADORAS		
Advertainment	Não	
Marketing viral	Sim	Novas mídias (*facebook*)
Buzzmarketing	Sim	Novas mídias (*facebook*)

Fonte: Autora da dissertação, 2011

4.4.2.7 Comunicação integrada de marketing

Uma vantagem do MCB é o fato de ser pequeno e ter uma equipe enxuta. Por isso, é possível fazer uma reunião semanal geral com toda a equipe. Além disso, todos os funcionários recebem os e-mails de comunicação que são enviados para o *mailing* do Museu. Todos os colaboradores da instituição sabem dos seus acontecimentos, o que integraliza a comunicação em todos os pontos de contato com o público. O trabalho de promoção do Museu é realizado

de forma integrada, como proposto em teoria por Kloter e Keller (2006), Odgen e Crescitelli (2007) e Grönroons (2009). O fato de o MCB ser pequeno e ter uma equipe concisa faz com que o trabalho do Departamento de Comunicação, bem como outros pontos de encontro com o cliente, transmita uma imagem coerente e um posicionamento estratégico.

4.4.2.8 Locação de recursos

Dentro do orçamento com a Secretaria de Cultura estão cobertos os custos fixos e o Prêmio Design. Nenhuma das atividades da agenda cultural tem fonte de recursos definida, então a estratégia é estabelecer parcerias ou captar patrocínio ou doações que viabilizem a realização da agenda cultural.

Os custos da área de comunicação são previstos no começo do ano, quando é elaborado o orçamento para a Secretaria de Cultura. A partir da aprovação do orçamento é possível alocar verba para assessoria de imprensa, contratos de *clipping*, estrutura dos funcionários da área de comunicação e valor gasto com a elaboração e envio do *folder* mensal. O Museu utiliza o método de viabilidade financeira ou o método de objetivos e tarefas para o estabelecimento do orçamento, conforme proposto por Kotler (1984).

4.4.2.9 Controle e avaliação de resultados

O controle e a avaliação dos resultados de promoção de marketing são feitos sempre que possível. Por exemplo, na inscrição do Prêmio Design há a pergunta de como o público ficou sabendo da premiação, o que não acontece em relação ao projeto “Música no Museu”: fica inviável saber como as pessoas ficaram sabendo do evento, pois o público gira em torno de 1.200 pessoas. Dependendo da ação e do custo da avaliação, é possível ou não realizar uma avaliação dos resultados.

4.5 Análise cruzada dos casos e da teoria

A análise individual dos casos fornece as informações necessárias para a análise cruzada dos casos e da teoria. Os quadros resumos apresentados foram desenvolvidos com base nas informações analisadas dentro da análise de cada caso. Esse estudo permite verificar as atividades de promoção de marketing de serviços turísticos em museus. As três entidades museológicas analisadas têm um departamento que é responsável pelo trabalho de comunicação, trabalham com o mercado como um todo, sem segmentar, mas têm definido um posicionamento. O meio de comunicação mais utilizado pelas instituições é a Internet. No entanto, as unidades analisadas diferem na maneira como desenvolvem essas atividades, ou conforme abordado pela teoria ou de forma intuitiva, e com a autonomia de cada departamento dentro dos museus.

4.5.1 Atividades de promoção de marketing

Para realizar a análise cruzada dos casos e da teoria, recorre-se ao referencial teórico utilizado neste trabalho e à análise individual dos casos, que são: estrutura do departamento de comunicação, segmentação e posicionamento, diferenciais, estratégia de promoção de marketing, planejamento e ferramentas do mix de comunicação, comunicação integrada de marketing, locação de recursos e controle e avaliação de resultados.

4.5.1.1 Estrutura do Departamento de Comunicação

Foi constatada a existência de um departamento responsável pela promoção de marketing nos museus analisados, o que mostra que essas entidades reconhecem a importância dessa atividade. A estrutura dos departamentos de comunicação desses museus foi criada recentemente, a equipe é enxuta e tem pouca ou nenhuma verba disponível para esse tipo de investimento. Além disso, as principais atribuições são: comunicação interna, comunicação institucional, divulgação das atividades dos museus, utilização das novas mídias como maior e mais rápida forma de divulgação, ações de fidelização e relacionamento com o público, eventos e Relações Públicas. No Quadro 17, é exposto um resumo dos principais aspectos dos departamentos de comunicação de cada caso analisado.

Quadro 17 - Resumo dos casos: estrutura do Departamento de Comunicação

Teoria sobre a promoção de marketing
• A promoção de marketing é um dos 4Ps que visaM facilitar as trocas. • É importante para divulgar a estratégia de posicionamento da empresa para o seu público de interesse.
Caso Pinacoteca do Estado de São Paulo
• Não foi identificado um trabalho de segmentação do público. • O público varia de acordo com as exposições apresentadas na entidade. • A área de Serviços Educativos tem programas específicos para escolas e famílias. • A Pinacoteca se posiciona como um museu sério, de credibilidade, dinâmico e que tem uma ótima reputação, tanto nacional como internacional.
Caso Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand
• Não foi identificado um trabalho de segmentação do público. • O público do Museu é bem abrangente. • Pelas redes sociais do MASP é possível perceber que o público considera o Museu um ícone da cidade. • A análise da ferramenta *Google Analytics* demonstra que o maior público que acessa o site do Museu é da cidade de São Paulo, mas também há acesso de outras cidades e do exterior. • Às terças-feiras a entrada é gratuita no Museu e acaba atraindo um público de renda mais baixa. Também é possível observar um número maior de escolas e estudantes, turistas e artistas plásticos. • O MASP é o grande Museu de Arte Clássica da América Latina e é um ícone da cidade de São Paulo. • No entanto, a imagem do Museu é afetada pelo preço, por problemas anteriores de gestão, pelas críticas com relação aos cuidados da área do vão livre que fica entre as colunas que suspendem a estrutura da entidade e acaba distanciando a entidade do público.
Caso Museu da Casa Brasileira
• Não foi identificado nenhum trabalho de segmentação do público do Museu, mas o foco da agenda de exposição temporária é muito específico (arquitetos, *designers* e paisagistas). • Existe a preocupação de transformar os assuntos específicos em atividades atraentes ao público como um todo. • O Serviço Educativo atende um número grande de crianças e também o público com deficiência. • O posicionamento do MCB é de uma entidade que lida com as questões da cultura material da Casa Brasileira, com uma agenda derivando para as questões correlatas, que são arquitetura, urbanismo e paisagismo.

Fonte: Autora da dissertação, 2011

4.5.1.2 Segmentação e posicionamento

No geral os museus analisados não fazem nenhum tipo de segmentação de seu público e entendem que o mesmo varia de acordo com o foco da exposição. Dos três casos estudados, o Museu da Casa Brasileira é o mais focado num determinado público como arquitetos, *designers*, paisagistas e variações destes segmentos. No entanto, o MCB busca facilitar, atrair e expandir o seu público tornando as exposições e atividades interessantes e compreensíveis para todos. É possível dizer que a segmentação do MCB implica no posicionamento e, dessa maneira, é possível planejar as exposições e atividades do Museu e promovê-las da melhor maneira.

Não foi identificado nenhuma segmentação do público da Pinacoteca do Estado de São Paulo e do MASP. Ambas as entidades atendem a um público bem abrangente e diversificado. De acordo com as exposições o público pode variar e atender mais especificamente um determinado segmento. Além disso, o Setor Educativo desses museus tem programas específicos para famílias e escolas.

O MASP apresentou uma pesquisa de 2006 que demonstrava que a maior parte do público-alvo visitante do museu era de mulheres, na faixa de 20 a 35 anos, classe A-B e a grande maioria era universitária. No entanto, essa pesquisa já está um pouco ultrapassada e, de acordo com a entrevistada, o perfil do público já deve ter mudado bastante. Além disso, foi constatado que o preço do Museu é um fator limitante para uma parte do público que não tem condições de arcar com o preço de acesso e, isso se torna visível, nas terças feiras quando a entrada é gratuita e é possível perceber a presença de um público de renda mais baixa, estudantes e artistas.

Tanto nos casos da Pinacoteca do Estado de São Paulo como no MASP, há um posicionamento baseado em seus diferenciais enquanto entidades museológicas, porém percebe-se que o processo de posicionamento é mais intuitivo, não seguindo o recomendado pela literatura da área. No

Quadro 18, é apresentado um resumo dos principais aspectos de segmentação e posicionamento de cada caso de acordo com a teoria estudada.

Quadro 18 - Resumo dos casos: segmentação e posicionamento

Teoria sobre segmentação e posicionamento
• A segmentação divide o mercado em grupos de consumidores potenciais com necessidades semelhantes. • Não é possível atender ao mercado como um todo. • Posicionamento é o lugar que o produto ocupa na mente dos consumidores em relação aos dos concorrentes.
Caso Pinacoteca do Estado de São Paulo
• Não foi identificado um trabalho de segmentação do público. • O público varia de acordo com as exposições apresentadas na entidade. • A área de Serviços Educativos tem programas específicos para escolas e famílias. • A Pinacoteca se posiciona como um museu sério, de credibilidade, dinâmico e que tem uma ótima reputação tanto nacional como internacional.
Caso Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand
• Não foi identificado um trabalho de segmentação do público. • O público do Museu é bem abrangente. • Pelas redes sociais do MASP, é possível perceber que o público considera o Museu um ícone da cidade. • A análise da ferramenta *Google Analytics* demonstra que o maior público que acessa o site do Museu é da cidade de São Paulo, mas também tem acesso de outras cidades e do exterior. • Toda terça-feira a entrada é gratuita no Museu e acaba atraindo um público de renda mais baixa e também é possível observar um número maior de escolas e estudantes, turistas e artistas plásticos. • O MASP é o grande Museu de Arte Clássica da América Latina e é um ícone da cidade de São Paulo. • No entanto, a imagem do Museu é afetada pelo preço, por problemas anteriores de gestão, pelas críticas com relação à falta de cuidados da área do vão livre que fica entre as colunas que suspendem a estrutura da entidade e que acaba distanciando a entidade do público.
Caso Museu da Casa Brasileira
• Não foi identificado nenhum trabalho de segmentação do público do Museu, mas o foco da agenda de exposição temporária é muito específico (arquitetos, *designers* e paisagistas). • Existe a preocupação de transformar os assuntos específicos em atividades atraentes ao público como um todo. • O Serviço Educativo atende um número grande de crianças e também o público com deficiência.

• O posicionamento do MCB é de uma entidade que lida com as questões da cultura material da Casa Brasileira, com uma agenda derivando para as questões correlatas, que são arquitetura, design, urbanismo e paisagismo.

Fonte: Autora da dissertação, 2011

4.5.1.3 Diferenciais

Foram identificados os diferenciais de cada caso estudado, que são constatados em diversos pontos, como: entrevistas, materiais de comunicação das entidades e também nos comentários do público nas redes sociais. Os restaurantes do MASP e do MCB, apesar de serem terceirizados, também são considerados diferenciais atrativos dos museus, pois têm uma alta frequência – o público muitas vezes vai ao museu apenas para almoçar nos restaurantes. Segue o Quadro 19, que apresenta o resumo dos principais diferenciais dos museus analisados.

Quadro 19 - Resumo dos casos: diferenciais

Teoria sobre diferencial
• O diferencial, ou a vantagem potencial da organização que a distingue de seus concorrentes, reforçará o seu posicionamento na mente do cliente em perspectiva.
Caso Pinacoteca do Estado de São Paulo
• O diferencial da Pinacoteca é ter uma história muito bem construída, de muita credibilidade, um acervo de destaque, além de ser o Museu mais antigo da cidade de São Paulo.
Caso Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand
• O prédio do Museu está entre os diferenciais da instituição, por ser considerado um ícone da cidade. • Outro diferencial é o acervo e as atividades do MASP como, por exemplo, a escola do MASP que oferece cursos de história geral da arte, fotografia, canto lírico, ilustração. • O restaurante terceirizado que fica localizado dentro do Museu também é um diferencial. • No entanto, a imagem do Museu é afetada pelo preço, por problemas anteriores de gestão, pelas críticas com relação aos cuidados da área do vão livre que fica entre as colunas que suspendem a estrutura da entidade e acaba distanciando a entidade do público.
Caso Museu da Casa Brasileira
• O diferencial do MCB começa pelas áreas de vocação específicas, pela característica física do Museu – parece um oásis na cidade –, pelo restaurante, que tem uma alta procura, além da sua própria acessibilidade.

Fonte: Autora da dissertação, 2011

4.5.1.4 Estratégia de promoção de marketing

A promoção de marketing divulga a estratégia de posicionamento para o público de interesse da organização. Em todos os casos analisados é possível identificar a existência de estratégias de promoção de marketing como uma forma de atingir os objetivos estipulados e orientar as ações táticas.

No caso do MCB, as estratégicas de comunicação buscam facilitar a compreensão sobre o Museu, suas exposições e atividades para atrair o público como um todo e não focar somente

num segmento específico como o de arquitetos, *designers*, paisagistas. Dessa maneira, os temores com relação aos assuntos específicos abordados pelo Museu são reduzidos e o público leigo também terá interesse em freqüentar a instituição.

Já no caso da Pinacoteca do Estado de São Paulo, as estratégias são definidas pela coordenadora do departamento e aprovadas pelo Diretor Técnico, e estão voltadas a atingir as metas estipuladas por ele, como, por exemplo, aumentar o número de visitantes. Por último, no caso do MASP as estratégias de comunicação são definidas pelo curador do Museu e a Gerente do departamento tem apenas o trabalho de execução das ações táticas, gerenciamento das informações e sugestão de ações e ferramentas de comunicação a serem utilizadas pela entidade.

O Quadro 20 abaixo resume os principais pontos referentes à estratégia de promoção de marketing nos casos analisados e na teoria.

Quadro 20 - Resumo dos casos: estratégia de comunicação de marketing

Teoria sobre a estratégia de comunicação de marketing
• O item promoção dos 4Ps é o responsável pelo mix de comunicação que divulgará a estratégia de posicionamento para seu público de interesse. • As principais decisões estratégicas a serem tomadas pelo gestor da CIM servirão de referência para orientar e integrar todas as ações táticas. • A estratégia utilizada na promoção de marketing depende do estágio do ciclo de vida em que se encontra o serviço. • Outra questão a ser pensada nas estratégias de comunicação de marketing é a compatibilização das promessas com a entrega do serviço.
Caso Pinacoteca do Estado de São Paulo
• A estratégia de comunicação de marketing é definida pela entrevistada que aprova com o Diretor Técnico. • As decisões estratégicas do departamento buscam atingir as metas estipuladas como, por exemplo, aumentar o número de visitantes do Museu.
Caso Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand
• As estratégias de promoção de marketing são definidas pelo curador do Museu. • Há um alinhamento de estratégias entre o curador e a diretoria do Museu.
Caso Museu da Casa Brasileira
• A estratégia de promoção de marketing do MCB é transformar as atividades em espetáculos atraentes ao público como um todo. • As decisões estratégicas de promoção de marketing do Museu são definidas pela Diretora Geral.

Fonte: Autora da dissertação, 2011

4.5.1.5 Planejamento do mix de comunicação

Dos três casos analisados, somente no Museu da Casa Brasileira foi identificado um planejamento anual estruturado do mix de comunicação para elaborar um plano de ação de longo prazo. Já nos casos da Pinacoteca do Estado de São Paulo, somente em 2011 teve um planejamento do mix de comunicação, mas ainda assim não estava muito estruturado. No

MASP, até o presente momento, o não foi realizado nenhum planejamento do mix de comunicação. A gestora do departamento fez um trabalho mais de observação e de levantamento das necessidades do Museu nessa área, e apresentou um diagnóstico para o Superintendente Executivo.

Uma dificuldade identificada em todos os casos analisados é a pouca verba disponível para viabilizar muitas ações de promoção de marketing dos museus. Todos os museus buscam verbas para realizar algumas ações de promoção por meio de patrocínios ou pela Lei Rouanet.

O plano promocional do MCB apresenta os benefícios oferecidos pelos seus serviços e cria uma boa reputação, confirmando a literatura. A importância de um planejamento do mix de comunicação se deve pelo fato de definir e diagnosticar as condições da organização e desenvolver estratégias para atingir os objetivos propostos. O Quadro 21 apresenta um resumo dos principais pontos da teoria e dos casos estudados:

Quadro 21 - Resumo dos casos: planejamento do mix de comunicação

Teoria sobre o planejamento do mix de comunicação
• O planejamento é de suma importância para definir e diagnosticar as condições da organização, desenvolver uma estratégia para solucionar os problemas da organização, elaborar um plano de ação de longo prazo que envolva várias etapas intermediárias de investimento e transformação. • A definição dos programas de comunicação varia de acordo com o público que se quer atingir e o tipo de comunicação que se quer transmitir. • As oito etapas para o desenvolvimento de uma comunicação eficaz, sugeridas na teoria são: 1. Identificar o público-alvo; 2. Determinar os objetivos de comunicação; 3. Elaborar a mensagem; 4. Selecionar canais de comunicação; 5. Estabelecer o orçamento total de comunicação de marketing; 6. Decidir sobre o mix de comunicação; 7. Medir os resultados da comunicação; 8. Gerenciar o processo de Comunicação Integrada de Marketing.
Caso Pinacoteca do Estado de São Paulo
• O departamento ainda não conta com um planejamento muito estruturado. • Somente em 2011 foi identificado um planejamento de comunicação de marketing, mas ainda assim é muito simples, devido à restrição de verba, que inviabiliza muitas ações.

• O planejamento do mix de comunicação do Museu é sempre em cima do produto pronto. • Não são seguidas as etapas para o desenvolvimento de uma comunicação eficaz, sugeridas na teoria.
Caso Museu de Ate de São Paulo Assis Chateaubriand
• Até o presente momento, não foi realizado nenhum planejamento do mix de comunicação. • Desde a criação do departamento de comunicação, o trabalho da área foi mais focado em resolver as coisas mais urgentes e em levantar as principais necessidades das outras áreas do Museu. • Já foi apresentado um diagnóstico das necessidades da área de comunicação para o Superintendente Executivo para que ele possa direcionar alguma verba para as ações do departamento. • Não foi identificado um planejamento no departamento que seguisse as oito etapas, propostas na teoria para o desenvolvimento de uma comunicação eficaz. • Para planejar novas possibilidades e ferramentas a serem utilizadas pela comunicação do Museu, a gerente do departamento procura frequentar eventos, seminários e cursos de comunicação.
Caso Museu da Casa Brasileira
• Foi identificado um planejamento do mix de comunicação anual do MCB. • Uma dificuldade constatada no planejamento anual do mix de comunicação do Museu se deve ao fato de ele não ter um orçamento da agenda cultural, já que não é possível elaborá-la com antecedência. • O plano promocional do MCB apresenta os benefícios oferecidos pelos seus serviços e cria uma boa reputação, confirmando o que traz a literatura.

Fonte: Autora da dissertação, 2011

4.5.1.6 Ferramentas do mix de comunicação

As ferramentas do mix de comunicação mais utilizadas pelos casos analisados são As ferramentas do mix de comunicação mais utilizadas pelos casos analisados são propaganda, Relações Públicas e publicidade e marketing direto, além dos vários eventos realizados nas instituições. Os museus trabalham com agências de publicidade, que desenvolvem alguns materiais de comunicação por meio de parcerias ou permutas. As maiores divulgações dos

museus acontecem em relação às exposições, já que muitas são patrocinadas – por isso, existe uma verba disponível para a produção de material de divulgação.

Todos os museus analisados são procurados por emissoras de programas de televisão para cobertura jornalística e muitos vídeos foram encontrados no You Yube. O meio de comunicação mais utilizado pelos museus é o *online*, pelos web sites das organizações e pelas novas mídias, que favorecem maior agilidade e contato com o público. Além disso, eles têm um baixo custo, alto impacto, agilidade em sua atualização, possibilidades de mensuração dos trabalhos realizados, distribuição irrestrita da informação e o desenvolvimento de relacionamento e fidelização do público.

Em todos os casos analisados, não foi identificado um trabalho de comunicação voltado para a divulgação internacional ou turística das entidades. No entanto, essas instituições são muitas vezes procuradas por agentes de turismo, que desenvolvem materiais turísticos utilizando e divulgando a imagem das entidades como parte dos produtos turísticos da cidade de São Paulo. Apesar de o MCB não ter nenhum projeto de comunicação voltado para o turismo, toda a sua programação e material de divulgação são enviados para os hotéis da região e para a "São Paulo Turismo S/A", uma empresa de turismo e eventos da cidade de São Paulo.

Foi possível identificar uma resistência cultural, nos casos analisados, em aceitar que os museus possam ser produtos turísticos e ser vistos como um ponto de turismo. Muitos preferem que os museus sejam vistos como destinos culturais, pois acreditam que os destinos turísticos estão mais relacionados com os pontos de entretenimento. Existe, igualmente, um preconceito dentro da área com relação ao marketing que, no geral, é excluído das estruturas dessas instituições.

Dos casos analisados, somente o MCB já desenvolve projetos em parcerias com órgãos do governo. Mais recentemente, o atual Superintendente Executivo do MASP começou a direcionar alguns projetos nesse sentido para trabalhar a imagem da instituição como um produto turístico.

Por último, foi possível diagnosticar que todos os museus buscam realizar parcerias e captar patrocinadores para viabilizar muitas de suas ações de comunicação de marketing. No entanto, a captação de possíveis patrocinadores para os museus muitas vezes fica sob

responsabilidade dos curadores. No quadro 22 há um resumo dos casos em relação à teoria das ferramentas do mix de comunicação.

Quadro 22 - Resumo dos casos: ferramentas do mix de comunicação

Modalidade de comunicação	Principal Característica	Meio usual de divulgação	Pinacoteca do Estado de São Paulo	MASP	Museu da Casa Brasileira
TRADICIONAL					
Propaganda	Criação de imagem / posicionamento	Televisão, rádio, revista, jornal, *outdoor* e cinema	Revista e jornal	Revista e jornal	Revista, jornal e cinema
Publicidade	Criação de imagem / posicionamento	Televisão, rádio, revista e jornal	Cobertura jornalística	Cobertura jornalística	Televisão e rádio
Relações Públicas	Imagem na sociedade (opinião pública)	Televisão, rádio, revista e jornal	Assessoria de imprensa	Assessoria de imprensa	Assessoria de imprensa
Promoção de vendas	Estímulo de vendas por meio de benefício extra	Televisão, rádio, revista, jornal e ponto-de-venda	Feirão de livros e catálogos das exposições	NÃO	NÃO
Marketing direto	Contato personalizado	Correio, Internet e telefone	Correio e Internet	Correio e Internet	Correio, Internet e telefone
Venda pessoal	Mensagem personalizada interativa e modulada	Contoto pessoal	NÃO	NÃO	NÃO
COMPLEMENTARES					
Product placement	Inserção de marca ou produto em programas de TV ou filmes	Televisão e filme	NÃO	NÃO	NÃO
Ações cooperadas com o *trade*	Campanhas conjuntas com varejistas	Tablóide e encarte	NÃO	NÃO	NÃO
Marketing digital	Flexibilidade, rapidez e baixo custo	Internet	Internet e *Twitter*	Internet e novas mídias	Internet
Eventos	Contato com público específico (eventos técnicos) / Exposição e valorização da marca (*shows*)	Feira, congresso e *show*	Externo: abertura das exposições / Interno: funcionários	Externo: abertura das exposições	Congressos de empresas
Merchandising	Exposição	Ponto de venda	NÃO	Ações pontuais de parcerias e patrocínio	NÃO

Folhetos/catálogos	Complemento de informações	Material impresso, vídeo e Internet	Divulgação e convite da abertura das exposições	Divulgação e convite da abertura das exposições	Institucional, divulgação e convite da abertura das exposições e Prêmio de Design
Marketing de relacionamento	Contato com clientes ativos	Correio, Internet e telefone	Correio, Internet e Programa dos Amigos da Pinacoteca	Internet	Internet
INOVADORAS					
Advertaiment	Associação da mensagem com entretenimento	Televisão e evento	Somente se procurados por veículos ou empresas	NÃO	NÃO
Marketing viral	Evidência / destaque da mensagem	Boca a boca	NÃO	NÃO	Novas mídias (*facebook*)
Buzzmarketing	Evidência / destaque da mensagem	Internet	Internet	Novas mídias (*facebook* e *Twitter*)	Novas mídias (*facebook*)

Fonte: Autora da dissertação, 2011

4.5.1.7 Comunicação integrada de marketing

Nos casos estudados foi possível analisar que tanto a Pinacoteca do Estado de São Paulo quanto o MASP não possuem um trabalho de comunicação integrada de marketing, que integra as ferramentas do mix de comunicação, bem como os aspectos da entrega e do consumo de bens e serviços com o cliente em uma perspectiva de longo prazo.

Em ambos os casos, as áreas responsáveis pelo trabalho de promoção de marketing dos museus atuam muito de forma independente às outras áreas que também produzem algum tipo de comunicação que é enviada para o público. Ao integrar as atividades de promoção de marketing transmite uma mesma mensagem e posicionamento estratégico para o público.

No entanto, foi identificado um trabalho de mais envolvimento para a produção e integração da promoção de marketing dessas entidades entre os Departamentos de Comunicação e o Setor Educativo. No caso do MASP uma ação que tem trazido um retorno interessante, devido à integração desses departamentos são os cursos introdutórios de Historia da Arte. A partir da

coleção do MASP, todo primeiro sábado de cada mês, o responsável pelo Setor Educativo oferece para os professores um curso com um professor de história da arte.

Já no caso do MCB, pelo fato do Museu ser menor e ter uma equipe mais enxuta, observou-se um trabalho de comunicação integrada de marketing. Todas as áreas e funcionários sabem dos trabalhos e atividades realizadas dentro do Museu e também conseguem unificar a mensagem enviada para o público na maioria dos pontos de contato. A integralização da comunicação de marketing do Museu favorece que se transmita uma imagem coerente e um posicionamento estratégico. Abaixo segue o Quadro 23 que apresenta um resumo da comunicação integrada de marketing dos casos analisados.

Quadro 23 - Resumo dos casos: comunicação integrada de marketing

Teoria sobre a comunicação integrada de marketing
• A CIM combina as ferramentas da comunicação de maneira a transmitir clareza, coerência e máximo impacto nas comunicações por meio de mensagens integradas de maneira coesa. • A CIM tem uma perspectiva de longo prazo. • A integração das ferramentas de comunicação é importante para que a aconteça uma sinergia à atuação em conjunto do mix de comunicação para a transmissão de uma única linguagem. • A comunicação de marketing integrada apresenta resultados de comunicação mais positivos do que ferramentas utilizadas individualmente.
Caso Pinacoteca do Estado de São Paulo
• Não foi identificado um trabalho de comunicação integrada de marketing. • São utilizadas linguagens diferenciadas em alguns pontos de contato com o público. • Duas áreas produzem conteúdo de texto para o Museu: o Departamento de Relacionamento e Comunicação e o Setor Educativo.
Caso Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand
• Não foi identificada uma integração na comunicação do Museu e nem entre as diferentes áreas. • Cada departamento age de forma individual e independente. • Foi identificado um trabalho de mais envolvimento para a produção e integração da promoção de marketing do Museu entre os departamentos de Comunicação e Relacionamento, o Setor Educativo e o Acervo.
Caso Museu da Casa Brasileira
• Observou-se um trabalho de comunicação integrada de marketing. • Foi identificada uma promoção de marketing integrada nos pontos de contato com o público. • A integralização da comunicação de marketing do Museu favorece que se transmita uma imagem coerente e um posicionamento estratégico.

Fonte: Autora da dissertação, 2011

4.5.1.8 Locação de recursos

Nos casos estudados, a Pinacoteca do Estado de São Paulo utiliza o método de recursos disponíveis ou de objetivos e tarefas para o estabelecimento do orçamento total de comunicação de marketing do Museu. Além disso, alguns materiais de divulgação das exposições são custeados pelos patrocinadores.

Já no caso do Museu da Casa Brasileira, os métodos utilizados de acordo com a teoria são o de viabilidade financeira ou de objetivos e tarefas para o estabelecimento do orçamento. Assim como na Pinacoteca, alguns materiais são custeados por patrocinadores. Os orçamentos totais da Pinacoteca e do MCB devem ser aprovados pela Secretaria.

Por último, no caso do Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand, não foi identificada uma verba específica para as atividades de comunicação de marketing. Cada ação desenvolvida deve ser analisada e aprovada pela diretoria. Assim como nos dois outros casos estudados, utiliza o método de objetivos e tarefas, estabelecendo um orçamento de promoção de acordo com objetivos específicos, avaliando os custos de execução. Além disso, o MASP tem materiais de divulgação custeados por patrocinadores. O Quadro 24 mostra o resumo dos casos em relação à locação de recursos.

Quadro 24 - Resumo dos casos: locação de recursos

Teoria sobre locação de recursos
• Os quatro métodos comuns para o estabelecimento do orçamento total de comunicação de marketing são: 1. O método dos recursos disponíveis; 2. O método da porcentagem das vendas; 3. O método da paridade com a concorrência; 4. O método de objetivos e tarefas.
Caso Pinacoteca do Estado de São Paulo
• Foram identificados dois tipos de orçamentos para definir a verba do departamento. • Um dos orçamentos é composto de projetos que podem ser patrocinados pela Lei Rouanet e o outro de verba que será disponibilizada para os núcleos do Museu, que deve ser aprovado pela Secretaria do Estado de São Paulo. • A verba do departamento privilegia, primeiro, as exposições, depois o institucional e, então, os clientes internos. • O método de estabelecimento do orçamento total de comunicação de marketing do Museu se faz de acordo com os recursos disponíveis ou pelo método de objetivos e tarefas.
Caso Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand
Não foi identificada uma verba específica destinada às ações do departamento. • Cada ação gera um custo, que deve ser analisado com o superior direto do departamento, que depois aprovará com a diretoria. • O método de estabelecimento de orçamento de comunicação de marketing utilizado no Museu é o de objetivos e tarefas. • Outros materiais impressos geralmente são pagos pelos patrocinadores das exposições ou pelos parceiros da Instituição.
Caso Museu da Casa Brasileira
• Os custos da área de comunicação são previstos no começo do ano, quando é elaborado o orçamento para a Secretaria de Cultura. • Nenhuma das atividades da agenda cultural tem fonte de recursos definida, então a estratégia é estabelecer parcerias, captar patrocínio ou doação. • O Museu utiliza o método de viabilidade financeira ou o método de objetivos e tarefas para o estabelecimento do orçamento.

Fonte: Autora da dissertação, 2011

4.5.1.9 Controle e avaliação de resultados

Nos casos estudados, a única forma de controle e avaliação dos resultados identificada foi através do web site e das redes sociais dos museus. Isso se deve ao fato de não envolver custos para tais análises e pela facilidade de extrair as informações. Existem casos específicos de avaliações quando acontecem exposições patrocinadas que dispõem de verba para mensuração. Em todos os casos, o controle e avaliação dos resultados não são exigidos pela diretoria das entidades, mas é uma forma que os departamentos buscam para tornar mais palpável o retorno das suas atividades. O Quadro 25 mostra o resumo dos casos em relação ao controle e avaliação de resultados.

Quadro 25 - Resumo dos casos: controle e avaliação de resultados

Teoria sobre controle e avaliação de resultados
• Em todo plano de CIM deve ser discutido e definido como será feita a avaliação dos resultados obtidos. • Avaliação: consiste em uma avaliação periódica e sistemática da obtenção dos objetivos definidos. • Controle de marketing: são as ações de gerenciamento do marketing tático executadas constantemente em resposta às informações fornecidas pela monitoração. • Custo do procedimento de avaliação. • Mudanças no plano de CIM baseadas nessas avaliações. • Existem diversas formas para avaliar ações de comunicação, pois elas variam de acordo com a forma de comunicação e o tipo de mídia.
Caso Pinacoteca do Estado de São Paulo
• A única forma de mensuração identificada são os meios online (web site e novas mídias). • Não há nenhum controle para mensurar os resultados da promoção e isso também não é exigido pela diretoria do Museu.
Caso Museu de Ate de São Paulo Assis Chateaubriand
• São utilizados programas gratuitos para mensurar os meios online utilizados pelo Museu: *Google Analytics*, por exemplo. • Outra forma identificada de avaliação é um *check list*, feito semanalmente pela coordenadora do departamento, que gera um relatório das atividades e o seu andamento. • Não foi encontrado nenhum outro controle para avaliar os resultados da promoção e isso também não é exigido pela diretoria do Museu.
Caso Museu da Casa Brasileira
• São utilizados programas gratuitos para mensurar os meios online utilizados pelo Museu. • Prêmio Design: há a pergunta de como o público ficou sabendo da premiação. • Dependendo da ação e do custo da avaliação é possível ou não realizar uma avaliação dos resultados.

Fonte: Autora da dissertação, 2011

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como problema inicial as atividades de promoção de marketing na prestação de serviços turísticos, focado especificamente em museus. A partir disso, estabeleceu-se o objetivo de identificar e analisar as atividades de promoção de marketing referentes aos serviços turísticos de museus.

Foi desenvolvido um referencial teórico abrangendo os conceitos pertinentes ao tema para a realização do estudo proposto. Isso possibilitou um conhecimento mais aprofundado dos assuntos tratados. Para dar conta do problema, foi necessária a aplicação de uma pesquisa de campo e, para isso, determinar o método de estudo.

A metodologia escolhida para a pesquisa de campo foi o estudo de caso, pois oferece a possibilidade de se fazer uma análise profunda e detalhada de cada caso, de acordo com o objetivo da pesquisa. Foram selecionadas três entidades museológicas, para a aplicação da pesquisa, resultando em um estudo de casos múltiplos. As instituições analisadas foram: Pinacoteca do Estado de São Paulo, Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand e Museu da Casa Brasileira. Para a coleta dos dados foram realizadas entrevistas, totalizando um total de cinco horas e meia de gravação, analisados documentos e páginas da Internet, além de visitas aos locais de prestação de serviço.

5.1 Conclusões

A partir da análise cruzada dos casos e da teoria, tendo em vista as atividades de promoção de marketing, é possível relatar que ocorre aplicação teórica, pois há situações nas quais as instituições analisadas realizam atividades conforme apresentado na teoria e outras em que o processo é mais indutivo.

As três entidades museológicas analisadas têm um departamento que é responsável pelo trabalho de promoção de marketing do museu, com equipes enxutas e com pouca ou nenhuma verba disponível para esse tipo de investimento. Além disso, as principais atribuições dos

departamentos são: comunicação interna, comunicação institucional, divulgação das atividades dos museus, utilização das novas mídias como maior e mais rápida forma de divulgação, ações de fidelização e relacionamento com o público, eventos e Relações Públicas. O processo de segmentação e posicionamento não ocorre, de acordo com a literatura, na Pinacoteca e no MASP. Já o Museu da Casa Brasileira é o único que possui um foco de atuação voltado para um público específico, mas, mesmo assim, procura estender a sua oferta ao público leigo. O MCB é o que mais se aproxima de um processo de segmentação e posicionamento estruturado e, dessa maneira, verifica-se que a promoção de marketing é delineada de forma a divulgar o Museu e suas atividades da melhor forma.

Em todos os casos analisados é possível identificar a existência de estratégias de promoção de marketing como um jeito de atingir os objetivos estipulados e orientar as ações táticas. No caso da Pinacoteca do Estado de São Paulo, as estratégias são definidas pela coordenadora do Departamento de Comunicação, buscando atingir as metas estipuladas para o Museu, e aprovadas pelo Diretor Técnico. No entanto, somente em 2011 as estratégias foram definidas e executadas com um planejamento do mix de comunicação, ainda que pouco estruturado. Além disso, a organização não desenvolve um trabalho de comunicação de marketing de maneira integrada, o que não favorece uma consistência em toda a comunicação e a sustentação de um posicionamento de marca.

O MASP tem as suas estratégias de promoção de marketing definidas pelo curador, e quem executa as ações táticas é a gerente do Departamento de Comunicação. Constata-se que até o presente momento não foi realizado nenhum planejamento do mix de comunicação. Também não há um trabalho integrado de promoção de marketing que unifique as ferramentas do mix de comunicação, bem como os aspectos da entrega e do consumo de bens e serviços com o cliente em uma perspectiva de longo prazo.

No caso do MCB, as estratégias de comunicação buscam facilitar a compreensão sobre o Museu e suas exposições e atividades para atrair o público. O plano promocional do MCB apresenta os benefícios oferecidos pelos seus serviços e cria uma boa reputação, confirmando a literatura. Além disso, o Museu trabalha a sua comunicação de marketing de maneira integrada, unificando a mensagem enviada para o público nos pontos de contato. Assim, a atividade de promoção de marketing realizada pela instituição favorece que se transmita uma imagem coerente e um posicionamento estratégico para o público.

Note-se que as atividades de promoção de marketing são as mesmas para as instituições estudadas, porém suas aplicações são variáveis. Alguns museus utilizam as atividades de promoção de marketing de forma mais complexa e próxima à literatura, enquanto outros são mais intuitivos. É possível relatar que as ferramentas do mix de comunicação mais utilizadas pelos casos analisados são propaganda, Relações Públicas e publicidade e marketing direto, além dos vários eventos realizados nas instituições. As maiores divulgações dos museus acontecem em relação às exposições patrocinadas, pois existe uma verba disponível para a produção de material de divulgação.

Percebe-se que o meio de comunicação mais utilizado pelos museus é o *online,* por web sites e as novas mídias, que favorecem maior agilidade e contato com o público, além do baixo custo. Devido ao tempo e custo que seriam despendidos para controlar e avaliar os resultados de todas as ações de promoção de marketing dos museus, geralmente as únicas mensuradas são as *online*. Dessa maneira, torna-se mais difícil justificar um aumento de investimentos na área de comunicação das instituições, já que não se tem um panorama geral dos resultados das ações de promoção realizadas.

Com os fatos apresentados, é possível dizer que o objetivo do trabalho foi completado. Com a realização do estudo, foram identificadas e analisadas as atividades de promoção de marketing referentes aos serviços turísticos em museus.

5.2 Limitações de pesquisa

Este trabalho tem algumas limitações. O referencial teórico utilizado para abordar grande parte dos conceitos das atividades de promoção de marketing e serviços turísticos é, majoritariamente, de publicações estrangeiras, já que a literatura nacional é mais escassa nesse aspecto. Além disso, existe uma limitação com relação ao método aplicado para a pesquisa de campo. A abordagem utilizada não possibilita que os resultados encontrados sejam generalizados para outras instituições museológicas, tornando-se restritas aos três casos estudados as conclusões obtidas. Outra limitação da pesquisa é o fato de as análises apresentadas refletirem a percepção do pesquisador referente às informações obtidas e, dessa maneira, pode haver um viés de interpretação.

5.3 Proposta de novos estudos

Com base neste trabalho, pode-se sugerir que novos estudos sejam feitos. Outro estudo pode ser desenvolvido abordando outros segmentos do turismo cultural ou mesmo do setor de serviços. Este estudo analisou três instituições museológicas, sendo, a Pinacoteca do Estado de São Paulo e o Museu da Casa Brasileira Organização Social de Cultura, instituições públicas pertencentes à Secretaria do Estado da Cultura de São Paulo, e o Museu de Arte Assis Chateaubriand (MASP), uma instituição cultural sem fins lucrativos. Outra proposta de estudo seria analisar três museus com exatamente a mesma natureza e tipo de gestão. Além disso, podem ser conduzidas pesquisas de campo quantitativas que permitam o dimensionamento do assunto estudado.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S.. **Pesquisa de Marketing.** 2ª edição, São Paulo: Editora Atlas S.A., 2004.

ABERNETHY; Avery M.; BUTLER, Daniel D.. **Advertising information: services versus products. Journal of Retailing.** [S.1.], v. 68, n. 4, p. 398-419, Winter 1992.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION – AMA. 2007. Disponível em: <http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx>. Acesso em: 04/05/2011.

BARRETO, Margarita. **O imprescindível aporte das ciências sociais para o planejamento e a compreensão do turismo.** Porto Alegre: Horizontes Antropológicos, ano 9, n. 20, p. 15-29, outubro/2003.

BATISTA, Cláudio M.. **Memória e Identidade: Aspectos relevantes para o desenvolvimento do turismo cultural.** Caderno Virtual de Turismo; ISSN: 1677-6976; Vol. 5, N° 3, 2005.

BENI, Mário C.. **Análise estrutural do turismo.** São Paulo: Editora Senac, 2007.

BONET, Luis. **Conferência para a disciplina Aspectos Econômicos e Mercadológicos da Arte**. São Paulo, setembro/2006. Programa Inter-Unidades da FEA-USO (Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo).

BOURDIEU, Pierre. **Participant Objectivation.** Journal of the Royal Anthropological Institute, vol. 9, pp. 281 – 294, 2003.

CAMPBELL, D. T.; FISKE, D. W.. **Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix.** Evanston: Northwestern University and University of Chicago, n. 14, p. 81-105, 1959.

CAMPOMAR, M. C.. **O sistema de Marketing.** São Paulo: Revista Marketing, v. 18, n. 131, p. 43, 1984.

CAMPOMAR, Marcos C.. **Do uso de** "**estudo de caso**" **em pesquisas para dissertações e teses em administração.** São Paulo: Revista de Administração, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set. 1991.

CARVALHO, Ana C. B. de. **Gestão de Patrimônio Museológico: As redes de museus.** São Paulo, 2008. Tese (Programa de pós-graduação em artes visuais da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo).

CASTRO, Ana Lúcia S.. **Museu e Turismo: uma relação delicada,** 2007. Salvador: VIII ENANCIB – Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, 28 a 31 de outubro de 2007.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes.** São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing.** 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

Código de Ética – ICOM, versão de 2004, in: <HTTP;//www.icom.org.br/news/code_of_ethics_icom_pt.pdf>. Acesso em: 25/03/2011.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO, versão de 2005, in: <http://cnc.org.br/sites/default/files/arquivos/brevehistoricodoturismoedahotelaria.pdf>. Acesso em: 18/02/2011.

CRESWELL, John W. **Research design:** qualitative and quantitative approaches. Oaks, CA: Sage, 1994.

CYPRIANO, Fabio. **Guggenheim às avessas.** Entrevista à Folha de São Paulo, São Paulo, p. E1, 2005.

EMBRATUR. Instituto Brasileiro de Turismo. Notícias. Disponível em: <http://embratur.gov.br>. Acesso em 05.01.2011.

FACEBOOK. **Página Museu da Casa Brasileira.** Disponível em: <http://www.facebook.com./museu.dacasabrasileira>. Acesso em 10 de agosto de 2011.

FACEBOOK. **Página Museu de Arte de São Paulo.** Disponível em: <http://www.facebook.com/maspmuseu>. Acesso em 10 de julho de 2011.

FACEBOOK. **Página Pinacoteca do Estado de São Paulo.** Disponível em: <http://www.facebook.com/#!/PinacotecaSP>. Acesso em 05 de junho de 2011.

FEAGIN, J., ORUM, A.; SJOBERG, G.. **A case for case study.** Chapel Hill, NC: University of North Carolina Press, 1991.

FILICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa.** 3ª edição. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços:** operações, estratégia e tecnologia da informação. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FUSTER, Luis F.. **Teoria e Técnica del Turismo.** Madrid: DEUSTO, 1978.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing:** gerenciamento e serviços – A competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing:** gerenciamento e serviços. 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2009.

HERBERT, D.T (1999) "**Leisure Trends and the Heritage Market**", In D.T. Herbert, R.C. Prentice e C.J. Thomas (eds.) Heritage Sites: Strategies for Marketing and Development. Avebury, Hants.

HERNÁNDEZ, Ballart J.; Tresserras, Jordi J.. **Gestión del Patrimonio cultural.** Barcelona: Ariel Turismo, 2005.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G.; IKEDA, Ana A.; CAMPOMAR, Marcos C.. **Princípios de Marketing de Serviços:** conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Cengage, 2010.

HOOLEY, Graham; SAUNDERS, John; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo.** São Paulo: Prentice Hall, 2005.

IGNARRA, Luiz R. **Fundamentos do Turismo.** São Paulo : Thomson, 2003.

JICK, Todd. D., Mixing **qualitative and quantitative methods:** triangulation in action. In Administrative Science Quarterly, vol. 24, no. 4, pp. 602-611, 1979.

KING, G.; KEOHANE, R.; VERBA S.. **Designing social inquiry:** cientific inference in qualitative research. Princeton: Princeton University Press, 1994.

KOTLER, Philip – **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary**. Princípios de marketing**. 9 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary**. Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; BLOOM, Paul N. **Marketing para serviços profissionais.** São Paulo: Manole Ltda, 2002.

KOTLER, Philip; GERTNER, David; REIN, Irving; HAIDER, Donald. **Marketing de lugares** – Como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e no Caribe. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; HAYER, Tomas; BLOOM, Paul N. **Marketing de serviços profissionais:** estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros. São Paulo: Manole, 2002.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L.. **Administração de marketing**. 12ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUNSCH, Margarida M. K.. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo: Summus, 1986.

LA TORRE, Oscar de. **El turismo, fenômeno social.** Cidade do México: Fundo de Cultura Econômico, 1992.

LAGE, B. H.; MILONE, P. C. **Impactos socioeconômicos do Turismo.** São Paulo: Revista de Administração, FEA/USP, v. 33, n. 4, p. 30-44, out-dez/1998.

LOVELOCK, Christopher H.; WIRTZ, Jochen. **Marketing de Serviços:** pessoas, tecnologia e resultados. 5. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOVELOCK, Christopher H.; WRIGHT, Lauren. **Serviço, Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MATHIESON, G. Wall. **Tourism:** economic, physical and social impacts. New York: John Wiley & Sons, 1990.

MCCARTHY, E. Jerome. **Basic marketing.** Homewood, IL: Richard Irwin, Inc., 1975.

McINTOSH, Robert; GOELDNER, Charles; RITCHIE, John. **TURISMO:** Planeación, Administración y Perspectivas. México: LIMUSA, 2000.

MIDDLETON, Victor T. C.; CLARKE, Jackie. **Marketing de Turismo:** teoria & prática. Tradução da 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2002.

MIELI, Mário Sérgio. **Aspectos das atividades de marketing praticadas pelos museus voltados às artes e à história** – um estudo na cidade de São Paulo. São Paulo: FEA/USP, 1983. (Dissertação de Mestrado).

Ministério do Turismo – dados e fatos – estatísticas. Disponível em: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/estatisticas_indicadores/downloads_estatisticas/Estatxstica_e_Indicadores_de_turismo_no_Mundo_-_2009_1__3_.pdf - acesso em: 03/01/2011.

MOLETTA, Vânia F.. **Turismo Cultural.** Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1998.

MUSEU DA CASA BRASILEIRA. **Sítio da entidade.** Disponível em: <http://www.mcb.org.br/index.asp>. Acesso em 10 de agosto de 2011.

MUSEU DE ARTE DE SÃO PAULO. **Sítio da entidade.** Disponível em: <http://masp.art.br/masp2010/index.php>. Acesso em 10 de julho de 2011.

Nuryanti, W. (1996) "**Heritage and Post modern Tourism**"**.** Annals of Tourism Research, 23 (2), pp.249-260.

OGDEN, James R.. **Comunicação Integrada de Marketing – modelo prático para um plano criativo e inovador.** São Paulo: PEARSON EDUCATION, 2002.

OGDEN, James R.; CRESCITELLI, Edson. **Comunicação Integrada de Marketing:** conceitos, técnicas e práticas. 2ª edição. São Paulo: PEARSON Prentice Hall, 2007.

OMT. **Guide for local authorities on developing sustainable tourism**. A Tourism and Environment Publication. Madrid: Organización Mundial del Turism. 1998. cap. 1, p.21. Disponível em: <<http://www.would-tourism.org/publications/PR 1016-1.html>>. Acesso em: 06/2010.

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative evaluation and research methods.** 2nd Ed. Sage Publications: Newbury Park, California, 1990.

PINA, Ludice M. M. de. **Museu Contemporâneo de Arte, Lugar privilegiado e ambivalente da crítica.** Universidade do Estado do Rio de Janeiro Centro de Educação e Humanidades Instituto de Artes, Rio de Janeiro, 2007.

PINACOTECA DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Sítio da entidade.** Disponível em: <http://www.pinacoteca.org.br/pinacoteca/>. Acesso em 05 de junho de 2011.

RICHARDS, G.; BONINK, C. A. M.. **European Cultural Tourism Markets.** Journal of Vacation Marketing, nº1 (2), p. 173-180, 1995.

RIES, AL; TROUT, Jack. **Posicionamento:** a batalha pela sua mente. 8. Ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

ROSENBLOOM, Bert. **Canais de marketing:** uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

RUSCHMANN, Doris. **Turismo no Brasil.** Análise e Tendências. São Paulo: Editora Manole, 2002.

SANTOS, Roselys I. C.; ANTONINI, Bianca O.. **La gastronomia típica de La Isla de Santa Catarina** – Brasil. Su identidad como atrativo para el turismo cultural. Buenos Aires: Centro de investigaciones y estúdios turísticos. Estudios & Perspectivas em turismo. Vol. 13. Números 1 y 2. 2004.

SELLTIZ, Claire et al.. **Métodos de pesquisas nas relações sociais.** São Paulo: EPU, 1965.

SELLTIZ, Claire; JAHODA, Marie; DEUTSCH, Morton; COOK, Stuart. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: E.P.U., 1974.

SEMENIK, Richard J.; BAMOSSY, Gary J. **Princípios de marketing:** uma perspectiva global. São Paulo: Makron, 1996.

SHIMP, Terence A.. **Propaganda e promoção.** Aspectos complementares da comunicação integrada de marketing. 5ª edição. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2002.

SHIRAISHI, Guilherme de F.. **Estratégias da empresa e as estruturas de marketing.** Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo), São Paulo, 2009.

SHOSTACK, Lynn G. **Service positioning through structural change.** Journal of Marketing. [S.1.], v. 51, n. 1, Jan. 1987.

SMITH, M. K.. **Issues in Cultural Tourism Studies.** London: Routledge, 2003.

STANTON, William John. **Fundamentos de marketing.** São Paulo: Pioneira, 1980.

TOLEDO, Geraldo Luciano; HEMZO, Miguel Angelo. **O processo de posicionamento e o marketing estratégico.** In: Encontro Annual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, XV, 1991, Belo Horizonte. Anais. Belo Horizonte: ANPAD, 1991.

TWITTER. **Página Museu da Casa Brasileira.** Disponível em: <http://www.twitter.com/mcb_org>. Acesso em 12 de agosto de 2011.

TWITTER. **Página Museu de Arte de São Paulo.** Disponível em: <http://twitter.com/#!/maspmuseu de junho de 2011>. Acesso em 10 de julho de 2011.

TWITTER. **Página Pinacoteca do Estado de São Paulo.** Disponível em: <http://twitter.com/#!/museupinacoteca/>. Acesso em 05 de junho de 2011.

URDAN, Flávio Torres; URDAN, André Torres. **Gestão do composto de marketing.** São Paulo: Atlas, 2006.

VALDÉS, Jesús Á.. **Marketing Estratégico e Estratégia Competitiva de Empresas Turísticas** – Um Estudo de Caso da Cadeia Hoteleira Sol Meliá. Tese de Doutorado da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003

VÁSQUEZ, Ruth P.. **Comunicação de marca** – aportes da publicidade impressa na comunicação da identidade de marca. São Paulo, 2006. Tese (Programa de pós-graduação da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo).

VAZ, Gil N.. **Marketing turístico receptivo e emissivo.** São Paulo: Pioneira, 1999.

WAHAB, Abdel S. E.. **Introdução à administração do turismo: alguns aspectos estruturais e operacionais do turismo internacional.** São Paulo: Pioneira, 1977.

WEDEL, Michel; KAMAKURA, Wagner. **Market segmentation:** conceptual and methodological foundations. 2nd ed. Massachusetts: Kluwer Academic Publishers, 2000.

WEINSTEIN, Art. **Segmentação de mercado.** São Paulo: Atlas, 1995.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços:** a empresa com foco no cliente. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – CLASSIFICAÇÕES DOS TIPOS DE TURISMO
APÊNDICE 2 – CARTA CONVITE DE PESQUISA DE CAMPO
APÊNDICE 3 – PROTOCOLO PARA A PESQUISA DE CAMPO

APÊNDICE 1 – CLASSIFICAÇÕES DOS TIPOS DE TURISMO

Seguem as elencadas classificações dos tipos de turismo, de Mário Carlos Beni (2007) em seu livro “Análise estrutural do turismo”.

- Turismo Ecológico;
- Ecoturismo ou turismo verde (Green tourism);
- Turismo rural ou turismo campestre (cottage tourism);
- Agroturismo;
- Agroecoturismo;
- Turismo de aventura;
- Turismo climático e hidrotermal;
- Turismo paisagístico e hidrotermal;
- Turismo desportivo;
- Turismo cultural;
- Turismo étnico-histórico-cultural;
- Turismo temático;
- Turismo educacional;
- Turismo cívico institucional;
- Turismo religioso;
- Turismo empresarial ou de negócios;
- Turismo Congressual;
- Turismo de incentivos;
- Turismo científico;
- Turismo de eventos fixos, sazonais, de oportunidade e monotemáticos;
- Turismo urbano;
- Turismo de megaeventos;
- Turismo de saúde;
- Turismo esotérico ou esoturismo;
- Turismo de recreação e entretenimento;
- Turismo habitacional;
- Turismo de habitação;
- Turismo sociofamilinar;

- Turismo da terceira idade;
- Turismo Hedonista;
- Turismo Alternativo;
- Turismo Especializado para novos segmentos de consumo;
- Turismo sexual;
- Turismo de exentricidades;
- Turismo de jogo ou cassinismo;
- Turismo endógeno, de contato, local ou inativo;
- Turismo virtual;
- Turismo ecoliterário;
- Turismo temático ecocinematográfico e ecotelevisivo;
- Turismo corporativo;
- Turismo temático surrealista ou turismo surpreendente;
- Turismo Ecorrural;
- Turismo duro/forte (hard tourism) ou turismo de risco (risk tourism);
- Turismo de safári;
- Turismo suave (soft tourism) ou turismo de baixo impacto (low impact tourism);
- Turismo antropológico;
- Turismo arqueológico;
- Bioturismo;
- Turismo de solidariedade;
- Enoturismo;
- Turismo festivo e de entretenimento;
- Turismo de experiência.

APÊNDICE 2 – CARTA CONVITE DE PESQUISA DE CAMPO

CARTA CONVITE DE PESQUISA DE CAMPO
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO

São Paulo, __ de _____ de 2011.

Convido _____ para participar de um estudo realizado pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP).

O objetivo do estudo é identificar e analisar as atividades de promoção de marketing de serviços turísticos em museus.
Com o aceite deste convite, a mestranda conduzirá entrevistas individuais com os colaboradores da instituição que estão ligados ao assunto de pesquisa.
Grato desde já pela colaboração,
Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar
Professor Titular de Marketing
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Universidade de São Paulo

APÊNDICE 3 – PROTOCOLO PARA A PESQUISA DE CAMPO

A. Visão geral do projeto de estudo de caso

- Título

Aspectos da Atividade de Promoção de Marketing de Serviços Turísticos em Museus.

- Objetivo do estudo

Identificar e analisar as atividades de promoção de marketing de serviços turísticos em museus.

B. Procedimento de campo

- Aspectos metodológicos

Pesquisa de caráter exploratório e qualitativo com uso do método de estudo de caso. Trata-se de um estudo de caso múltiplo e encaixado. (Obs.: as considerações referentes aos aspectos metodológicos utilizados foram apresentadas detalhadamente anteriormente.)

- Unidades de análise

Pinacoteca do Estado de São Paulo

Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand

Museu da Casa Brasileira

- Fontes de evidência

Entrevistas dirigidas;

Observações;

Documentos;

Materiais e campanhas promocionais;

Páginas na Internet;

Artefatos físicos.

- Principais instrumentos de coleta de dados

Roteiro de entrevista e observações;

Análise de documentos;

Materiais promocionais.

- Executores da pesquisa

Pesquisadora – Camila Leoni Nascimento

Orientador – Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

C. Questões do estudo de caso

- Dados da organização

Nome

Número de funcionários

Missão

Principais serviços e atividades

Estrutura da organização

Outras informações relevantes sobre a organização

- Dados dos entrevistados

Nome

Cargo

Área e subordinação

Atribuições exercidas

Tempo de experiência na área

- Itens de investigação organizados por subunidades de análises

Histórico da organização

Oferta de bens e serviços

Público-alvo

Concorrentes

Diferenciais

Estratégias

- Promoção de marketing

Seleção de mercados-alvo

Posicionamento

Composto de marketing

Estratégias de promoção de marketing

Estruturação do planejamento do mix de comunicação

Alocação de recursos em promoção

Avaliação dos resultados de promoção

Alinhamento com a estratégia competitiva

Como é definida a estratégia do mix de comunicação?

Quais são as atividades de promoção de marketing da organização?

Destas atividades, quais as mais importantes para a divulgação da organização?

Quais são os meios de promoção de marketing utilizados?

Como o posicionamento é transmitido?

A organização desenvolve projetos em parcerias com outras empresas?

Existem projetos patrocinados por empresas privadas?

São desenvolvidos trabalhos junto aos órgãos do governo para a divulgação da entidade?

Como os órgãos do governo podem contribuir para a promoção da entidade?

Há uma divulgação internacional para atrair visitantes estrangeiros?

Há algum período em que há maior divulgação da empresa?

Há eventos comemorativos dentro da organização?

Como a entidade promove a integração de seus programas de promoção de marketing para que não enviem mensagens conflitantes?

Há algum trabalho específico com as novas mídias?

D. Relatório dos casos

Seguem abaixo os passos necessários para elaborar as análises dos estudos de caso:

1. Agrupar as análises das fontes de evidências em casos individuais.

2. Agrupar as informações em cada caso individual seguindo a ordem das subunidades de estudo.

3. Analisar de modo separado os casos apresentados sob a perspectiva dos conceitos vistos na revisão teórica da dissertação.

4. Analisar de modo consolidado as informações obtidas nas análises individuais dos casos e verificar a replicação teórica do estudo.

5. Analisar as informações resultantes da replicação teórica da perspectiva dos conceitos vistos na revisão teórica da dissertação.

6. Confeccionar o relatório dos casos.