

Resumo: O objetivo é identificar tendências das fontes de financiamento destinadas a museus como parte integrante do modelo de negócio e das estratégias de gestão dos museus. A metodologia aplicada neste artigo assenta, principalmente, por um lado, na revisão de literatura (revistas, jornais e publicações técnicas e científicas); e, por outro, na análise de conteúdo e estudos de caso, sendo o grosso da informação baseada na análise dos relatórios de contas de vinte e quatro museus sediados em três continentes. Os resultados da investigação empírica evidenciam que os museus estão a tentar diversificar as fontes de receita de modo a garantir a sua sustentabilidade económica e financeira. Este trabalho permitiu ainda identificar algumas outras tendências ao nível da gestão dos museus, com particular incidência nas práticas de *marketing*, internacionalização e digitalização.

Palavras-chave: Diversificação; Financiamento; Gestão; *Marketing*.

Abstract: The aim is to identify trends in funding sources for museums as an integral part of the business model and management strategies of museums. The methodology applied in this article is mainly based, on the one hand, on the literature review (magazines, newspapers and technical and scientific publications); and, on the other hand, on content analysis and case studies, with the bulk of the information predicated on analysis of the account reports of twenty-four museums from three continents. Empirical research results show that museums are trying to diversify revenue sources to ensure their economic and financial sustainability. This work also made it possible to identify some other trends in terms of museum management, with particular focus on marketing, internationalisation, and digitalization practices.

Keywords: Diversification; Funding; Management; Marketing.

Introdução

Antes do primeiro museu realmente artístico, o Louvre (criado em Paris em 1793), já havia diversas casas e museus de artes imponentes associadas a palácios, catedrais e outros espaços com valor arquitetónico, mas o Louvre protagonizou um novo propósito e perspectiva do Museu. O Louvre, como um produto tanto contemporâneo quanto histórico (bem como a aceitação de uma responsabilidade pela exposição pública de um determinado produto como arte), marca o renascimento e a herança moderada de uma consciência e autoconsciência do artista. Dessa forma, a arte, ou ainda a obra de arte de artistas, tornou-se uma realidade pública no início do século XIX, antes da revolução industrial. Se a conceção de genialidade e grandeza de arte é primeiramente associada ao Ocidente com o Renascimento, mais tarde, a representação do museu de arte consolidou-se um pouco por todo o mundo. Como sugere Sherman (1975), desde então, e até hoje, ninguém questionou seriamente um conceito de museu de arte.

De acordo com Heilbrun e Gray (2001:187), “os museus são essencialmente coleções de objetos que refletem e comunicam o património cultural ao longo do tempo; e os museus

de arte preservam e apresentam os elementos artísticos desse património cultural”. Por seu lado, Matos Molina (2016) sugere que os museus desempenham quatro principais funções (i) *documentação*: agregam, gerem e divulgam informação e conhecimento de carácter cultural, incluindo as suas obras e coleções; (ii) *conservação*: conservam bens culturais com o objetivo de transmitir a gerações futuras; (iii) *investigação*: procuram informação de suporte a todas as atividades do museu de modo a valorizar e desempenhar adequadamente a sua função; e (iv) *difusão*: desenvolvem estratégias de comunicação que permitem dar a conhecer o seu projeto cultural e educacional⁴.

Falk e Dierking (1992) sugerem que a experiência de museu se constrói na convergência de três contextos que se influenciam mutuamente: pessoal (agenda pessoal do visitante, os seus conhecimentos passados e expectativas); física (o próprio museu como espaço físico dessa experiência) e social. O contexto social de uma visita é constituído por um conjunto de pessoas durante a experiência dessa visita. Pinto (2013) argumenta que aqueles espaços, que tanto podem desencadear sonhos como também angústias, “tornaram-se campos de atuação e comunicação social”.

Porém, independentemente do conceito do museu, e à semelhança de outras atividades culturais e criativas, a sua sustentabilidade económica e financeira sempre foi um dos principais desafios, incluindo nos museus tutelados pelos Estados. Regra geral, estes espaços vivem com a perceção de incerteza económica, potenciada por uma progressiva redução dos apoios estatais, cada vez mais dispersos por outras atividades criativas e culturais. Neste ambiente competitivo, os museus estão pressionados para encontrar novas formas de gerar receitas, atrair visitantes e a pensar numa perspetiva de gestão empresarial e desenvolvimento de modelos de negócio. De acordo com Tobelem (2017), as funções atribuídas aos administradores das instituições culturais que estão essencialmente relacionadas com a gestão são: análise financeira, dossiers jurídicos, edifícios, imóveis, atividades comerciais, assuntos relacionados com a tutela, política turística, negociações com os parceiros, questões de segurança, gestão de pessoal, entre outras atividades, incluindo as relações com instituições da comunidade circundante.

Simultaneamente, os museus enfrentam grandes desafios para se adaptarem à nova era da economia digital, circunstância acelerada pelos impactos da Covid-19 na forma de viver em sociedade. Este cenário está a induzir os museus a introduzir modelos de gestão para potenciar as possibilidades associadas à economia digital, por exemplo: (i) preços dinâmicos para venda de bilhetes para exposições; (ii) utilização de subscrições mensais semelhantes aos serviços de *streaming*; (iii) repensar a proposta das entradas gratuitas;

⁴ De acordo com o ICOM, a *definição de museu* foi aprovada na Assembleia Geral Extraordinária do ICOM – Conselho Internacional de *Museu* (Praga, 24 ago. 2022). Embora seja difícil definir um museu de arte, podemos entender como museu o local onde estão guardadas as coleções de objetos artísticos, científicos ou de outro tipo, em geral de valor cultural, convenientemente organizados para que sejam apreciados. Não existem somente museus de arte, mas de todo o tipo, como científicos, etnográficos, por exemplo. Os museus funcionam e comunicam de forma ética e profissional e, com a participação das comunidades, proporcionam experiências variadas para a educação, a fruição, a reflexão e a partilha de conhecimento. Neste contexto, os museus analisados neste trabalho enquadram-se nestas características, mas também se caracterizam pela grande dimensão à escala nacional e internacional.

(iv) tirar partido do potencial da realidade virtual e inteligência artificial; e (v) atrair públicos e diversificar fontes de financiamento.

No que se refere à metodologia e às técnicas de recolha de informação aplicadas neste artigo, elas assentam, principalmente, por um lado, na revisão de literatura e, por outro lado, numa abordagem de *benchmark* internacional. A literatura inclui revistas, jornais, publicações técnicas e científicas que, de forma mais direta ou indireta, abordam questões relativas à gestão, organização, *marketing* e comunicação dos museus. O *benchmark* baseia-se em estudos de caso, nomeadamente por meio da recolha e análise de informação dos *websites* e relatórios de contas de vinte e quatro museus internacionais sediados em três continentes (América do Norte, Europa e Ásia), cujos principais critérios de escolha foram a dimensão internacional, geografia e cidades diversificadas e facilidade de acesso à informação (neste caso, disponibilidade *online*). Reunidos estes critérios, também foi adotado algum grau de aleatoriedade, sobretudo a possibilidade imediata de obter a informação disponibilizada.

Nesse contexto, pretendeu-se também identificar algumas tendências de gestão e fontes de financiamento dos museus. Com esse propósito, foram analisados os relatórios de contas e *websites* dos museus (24) de modo a perceber não só alguns elementos centrais da sua estratégia de gestão e financiamento, como também os seus posicionamentos em termos de atividades e serviços prestados. Adicionalmente, foram analisados outros conteúdos e indicadores de desempenho que permitiram gerar informação sobre a estratégia – e tendências – gerais dos museus.

Por conseguinte, este trabalho tem como principal objetivo recolher e analisar informação que permita responder à seguinte questão de investigação: *Quais são as principais tendências ao nível da gestão e modelos de financiamento dos museus?* Para este propósito, este artigo está dividido em três partes: a primeira parte está focada essencialmente na revisão da literatura sobre alguns dos principais desafios e transformações, bem como outras tendências relacionadas com a organização de gestão dos museus; por seu lado, e com base no trabalho empírico, a segunda parte apresenta análise e discussão densas sobre as fontes de receita de vinte e quatro museus sediados em vários continentes, bem como outros indicadores-chave de desempenho dos museus; por último, a terceira parte centra-se num resumo conclusivo das ideias-chave que orientaram o trabalho, incluindo a resposta à questão de partida e identificação de tendências ao nível da gestão dos museus.

1. Marketing, financiamento, internacionalização e migração digital dos museus

1.1. Gestão, estratégia, financiamento e internacionalização dos museus

A teoria dos recursos é fundada na ideia de que a utilização dos recursos disponíveis na organização (bens e conhecimento) é a fonte do seu desempenho e poderá dar-lhe uma vantagem face às organizações que operam no mesmo domínio de atividade. No caso de um museu, os três principais recursos são: um local (para exposição, mas também para armazenamento); obras (coleções); e competências (científicas e tecnológicas), ou de

gestão e comerciais, tais como atividades de mediação, ou de patrocínio (BUSSON e ÉVRARD, 2013).

Como sugerem Heilbrun e Gray (2001), todos os museus possuem questões recorrentes sobre a forma como alocam recursos para fazerem cumprir as suas funções, como gerem os seus portfólios de investimentos e como pagam todas as despesas de funcionamento. Por seu lado, Weil (2002:14) afirma “que existem duas competências muito diferentes que podem ser exigidas para o bom funcionamento do museu: a de cumprir os propósitos decorrentes da missão do museu e a de converter a boa vontade pública em suporte real. Essa diferença nem sempre foi claramente articulada ao discutir a operação de organização sem fins lucrativos”.

As preocupações com os aspetos da gestão, financiamento e *marketing* são inclusivamente realçadas pelo International Council of Museums (ICOM), criado em 1946, cuja missão é apoiar os museus a implementarem boas práticas, incluindo ao nível da sua sustentabilidade, por meio de diversos serviços que presta a mais de 30.000 membros (VARBANOVA, 2013). De acordo com Varbanova (2013:77), hoje, mais do que nunca, os museus são o coração cultural, social e dos assuntos económicos nas sociedades contemporâneas. Para fazer face ao funcionamento das suas atividades, os responsáveis das instituições culturais, de diferentes países, tentam desenvolver diversas fontes de financiamento, por exemplo: bilheteira, atividades comerciais, restauração, arrendamento de espaço, mecenato, *crowdfunding*, etc. (FAUSTINO, 2020). Portanto, os museus podem explorar várias fontes de financiamento, nomeadamente o financiamento privado, o financiamento público, a venda de bilhetes, as assinaturas e outras atividades comerciais (CANDELA e SCORCU, 2013). Ao mesmo tempo, observam-se algumas tendências e pressões para a realização de reformas em matéria de desconcentração e descentralização.

Essas dinâmicas na atividade museológica – em organizações públicas e privadas – seguem também algumas tendências que se observam ao nível da gestão de outras instituições culturais sem fins lucrativos. São tendências que adotam cada vez mais estratégias e gestão (*marketing*, planeamento, finanças, recursos humanos, logística, comunicação, comercialização e racionalização organizacional) e implicam uma boa liderança e gestão da mudança (TOBELEM, 2017). As mudanças na economia, política, tecnologia e sociedade têm implicações profundas em todos os setores de atividades (com fins lucrativos ou sem fins lucrativos) e, como em qualquer outra atividade económica contemporânea, incluindo os bens culturais, os museus necessitam, neste contexto com profundas mudanças, de adotar estratégias de gestão mais orientadas para o mercado. Para Heilbrun e Gray (2001), os museus devem, em complemento das receitas de admissão, obter outras receitas das lojas (*merchandise*) e cafetarias, por exemplo. Os gestores dos museus devem, portanto, preocupar-se com a angariação de receitas adicionais.

O *marketing* assume uma crescente importância – como parte integrante da gestão empresarial – para potenciar, por exemplo, o número de visitantes e dar a conhecer as coleções a um público o mais alargado possível, bem como gerir a comunicação *offline* e *online* dos museus como produtos e marcas com valor tangível e intangível. No seu conjunto, estas estratégias de gestão, *marketing* e comunicação visam também reforçar a credibilidade e a notoriedade dos museus e conquistar mecenas e/ou outro tipo de financiadores dos museus. Existem vários museus – sobretudo privados ou públicos suportados em fundações com autonomia da tutela do Estado – em que as práticas de gestão assumem um nível de desenvolvimento acentuado, que se pode comparar com as

melhores práticas de outros setores ou indústrias, incluindo objetivos de *marketing* e comunicação internacional, de modo a aproveitar e integrar o cenário competitivo global no contexto de uma economia mais liberal e aberta.

Os museus, especialmente os de grande dimensão e visibilidade internacional, procuram cada vez mais implementar práticas de relações públicas globais mais agressivas e eficazes, uma vez que a sua sobrevivência depende da sua capacidade de competir local, nacional e globalmente não só para atração de públicos como também para angariação de patrocinadores (FRASER, 2006; FREY et MEIER, 2006). Neste contexto, *public relation* (PR) é definido como o desenvolvimento da "função de liderança e gestão que ajuda a atingir os objetivos organizacionais, e definir uma filosofia para facilitar a mudança organizacional" (FREITAG e STOKES, 2009:5). Assim, as relações-públicas – e outras formas de comunicação organizacional – são geralmente baseadas na comunicação com públicos internos e externos para alcançar os objetivos organizacionais e satisfazer as expectativas da sociedade (GRINCHEVA *apud* STEVENSON, 2018).

Por seu lado, a adoção e maximização do potencial das tecnologias nos museus também se inscreve numa estratégia de gestão estratégica e *marketing* orientada para os consumidores e para valorizar as experiências nos museus. Como a oferta de arte está amplamente disponível para que o público (e especialmente crianças) aprenda, eduque e se entretenha por meio de ações, como visitas guiadas ou escolares, oficinas, trabalhos práticos, exposições-*goûters*, jogos, filmes, histórias, etc. (DROUGUET, 2005), é necessário ainda atrair de maneira a ter em conta a crescente demanda digital. Segundo Pinto (2013), a educação em exposições funciona como mediação cultural. De acordo com Assassi (2010:253): “as instituições culturais têm a vantagem de redefinir a sua missão, o seu conteúdo e o seu público; e simultaneamente colocam algumas questões de orientação estratégica, designadamente como atrair os públicos mais jovens nascidos num ambiente digital influenciado pela internet e pelo telemóvel”.

Com essa perspetiva, as estruturas culturais *brick and mortar*, ou seja, tradicionais e analógicas, devem também alargar – migrar – a exposição das suas coleções para suportes digitais. O primeiro passo é a inclusão das suas coleções no espaço virtual, o que está já a ser feito, de um modo geral, pelos museus. Mas também se observam estratégias mais avançadas nos grandes museus internacionais (Guggenheim, Louvre, Hermitage, etc.), que têm mais recursos e capacidade de investimento para inovar e acelerar a migração digital, embora estejam mais pressionados pela competição internacional para encontrar novas formas de alargar e atrair públicos por meio da valorização de novas experiências digitais. Por outro lado, também se inscrevem numa estratégia de gestão e *marketing* internacional para alargar a captação de recursos de entidades sediadas em geografias exteriores à sede e base operacional do museu. Ou seja, a competição dos museus a nível internacional é mais acentuada não apenas pela pressão de atrair mais visitantes, como também de atrair mais investidores e patrocinadores, para consolidar e desenvolver esse posicionamento internacional.

De acordo com Busson e Évrard (2013), a evolução contemporânea dos museus caracteriza-se por um duplo movimento: o desenvolvimento das marcas e a internacionalização, conducentes à criação de marcas internacionais. A origem desse movimento deve-se ao desenvolvimento do turismo, sobretudo depois do século XIX, com a emergência do turismo de massas favorecido pelo crescimento económico e a democratização dos

transportes aéreos. Do ponto de vista da criação de uma marca internacional, o caso mais visível e pioneiro foi a criação do museu Guggenheim em Bilbao e também em Las Vegas.

As grandes manifestações internacionais em museus ocorrem frequentemente por meio de encontros periódicos do mundo cosmopolita da arte internacional. Esses eventos são largamente subsidiados por poderes públicos e ampliados por meio de acordos internacionais, que testemunham a vontade pública de criticar o lugar da competição internacional (MOULIM, 1992).

O processo de internacionalização pode constituir uma boa opção estratégica de negócio para uma determinada organização, sobretudo como alternativa às limitações de crescimento, impostas pela fraca dinâmica observada no mercado interno.

Uma das mais frequentes formas de internacionalização das organizações – que também se observa em alguns museus – tem a ver com a realização de investimentos diretos noutros países. Estes investimentos são feitos por meio da implementação de operações produtivas num outro país por parte de uma empresa e, geralmente, há a transferência de tecnologia, competências de gestão, processos de produção, conhecimentos de *marketing* e outros recursos.

A dimensão internacional tem vindo a intensificar-se como parte integrante das estratégias de internacionalização das empresas e demais organizações da indústria criativa e cultural. Decorre também, em parte, de alguns fenómenos sociais e económicos, por exemplo, (i) a tendência para a crescente globalização da concorrência e dos mercados, (ii) o número cada vez maior e diversificado de setores de atividades, (iii) o crescimento da importância da Internet e do comércio eletrónico. Aspectos que, em determinadas circunstâncias, poderão também influenciar a opção por uma geografia em detrimento de outra poderão ser a *afinidade cultural* e a *proximidade geográfica* e alguns aspetos logísticos, como a facilidade em viagem para esses mercados externos. Porém, *afinidade cultural* pode não se justificar e não ser atrativa por vários motivos, especialmente quando (i) os países em causa não estejam em condições de assegurar algumas bases fundamentais, tais como a estabilidade política ou indicadores de crescimento da economia, (ii) e não sejam identificados alguns fatores de contexto favoráveis aos negócios, nomeadamente a legislação de impostos e laboral e também custos das matérias-primas, mão de obra ou aspetos relacionados com a segurança.

O conceito de *afinidade cultural* – por exemplo entre países de expressão portuguesa ou de influência cultural ibérica – não sendo obrigatório, costuma pesar muito nas estratégias de internacionalização; e no setor cultural, no qual se incluem as organizações museológicas, este aspeto pode não ser determinante, mas é importante. De acordo com Bradley (1991), os principais parâmetros para medir a *afinidade cultural* de pessoas de diferentes culturas estão, frequentemente, associados ao idioma e aos costumes. Nas organizações museológicas também é possível encontrar esses tipos de estratégias em função da *afinidade cultural*, embora possa não ser tão determinante como noutras indústrias criativas (por exemplo, o caso dos *media*). Claro que as estratégias de internacionalização são mais visíveis nos grandes museus, como o Guggenheim, o Louvre e o Hermitage, que, por serem marcas internacionais fortes, frequentemente fazem acordos de parceria com organizações terceiras para abrirem museus noutras regiões para além da sua base de origem (Louvre em Abu Dhabi, Guggenheim em Bilbao e, embora, neste caso, depois tenha sido encerrado, o Hermitage em Manhattan).

Portanto, no caso da indústria cultural e criativa e, particularmente, no âmbito dos museus, o tema da internacionalização não é menos importante do que noutros setores ou indústrias com produtos e serviços de vocação comercial. Importa também realçar que, numa sociedade em acelerada transformação (tanto tecnológica como socioeconómica), os museus são hoje plataformas culturais. Ou seja, para além das suas funções mais tradicionais de colecionar, conservar, comunicar com o público, investigar e expor, têm também de interagir de uma forma diferente e inovadora com quem os visita, de forma a proporcionar oportunidades e formas de criar, partilhar conteúdos e experiências e interagir. Tal necessidade é, de certa forma, um reflexo das necessidades das populações locais – e externas – e da sua opinião em prol da internacionalização dos museus e sua respetiva inserção num contexto global. As estratégias de internacionalização dos museus são, no essencial, similares a outros setores, embora se possam reconhecer algumas práticas mais frequentes como a internacionalização ocasional através de acordos de rotação de coleções de obras de arte.

1.2. Transformação digital, competências e inovação nos museus

Os museus constituem um dos setores da atividade cultural e criativa que mais tem beneficiado – e pode beneficiar – com a aplicação da tecnologia, incluindo a migração para plataformas digitais. Se é verdade que se pode assumir que muitas aplicações, bem como outras informações e funcionalidades úteis proporcionadas pelas páginas *online*, já são observadas com frequência, como por exemplo a possibilidade de comprar bilhetes à distância, também é verdade que ainda existem muitos aspetos a melhorar com o apoio da tecnologia, incluindo a realidade virtual e a inteligência artificial, que podem contribuir para melhorar significativamente a experiência e para gerar novas receitas.

Sem pretender fazer prospetiva a longo prazo, não é difícil, nem irrealista, imaginar novas aplicações e funcionalidades potenciadas pela tecnologia na dinamização e valorização dos museus. Quando se visita um museu, pode-se admitir que as melhores experiências são quando existe um guia ou uma pessoa especialista que transporta os públicos pelas salas e explica o significado das obras e das peças expostas. Com o crescente avanço da tecnologia, pode-se imaginar como poderão ser enriquecidas estas experiências num futuro próximo!

As tecnologias podem ter impacto positivo em toda a cadeia de valor de um museu (aquisição, produção, organização, exposição, compra, distribuição, comunicação, exibição, etc.), mas, sem dúvida, um dos elementos mais visíveis e impactantes é na melhoria da experiência, incluindo nos detalhes narrativos. Imaginando o que se poderá fazer nos museus num futuro muito próximo, até se pode dizer que as experiências atuais oferecidas são pouco dinâmicas e interativas. Por exemplo, na maioria das vezes em que se visita um museu, o único apoio narrativo são os painéis ao lado de cada obra, que explicam o significado da peça. Por vezes, observam-se parágrafos intermináveis a explicar o significado das obras e a experiência pode não ser muito agradável! E a tecnologia – incluindo o telemóvel através de aplicações – pode contribuir para melhorar estas experiências durante e depois de uma visita.

Por seu lado, a realidade aumentada e a virtual, aliadas aos metadados, podem ter um papel especial, por exemplo, de personalização da visita. Antes da visita, uma aplicação pode permitir incluir dados, como a idade e a morada, e, com eles, o museu pode recomendar obras relacionadas com o ano de nascimento e local de residência, gerando uma interação forte entre cada visitante e o museu, através de uma visita personalizada. A tecnologia

também pode estar ao serviço da valorização dos museus com base nos conteúdos multimédia acedidos através de um *smartphone* que sirva como guia, por exemplo, de acesso a vídeos nos quais se explicam as obras de uma forma mais envolvente.

Já existem algumas soluções de écrans nos museus, mas, regra geral, oferecem pouca privacidade e não permitem manter a atenção. O facto de ser possível ter acesso aos conteúdos pelo écran do telemóvel – de maneira privada – pode melhorar muito a experiência final, incluindo a escolha das obras a observar e até a ampliação da informação durante mais tempo depois da visita ao museu. A realidade aumentada ou virtual pode permitir visualizar pormenores sobre o significado das obras que, nas visitas tradicionais, podem estar ocultos e até se podem fazer, por exemplo, comparações com obras similares. Ou seja, a realidade aumentada ajuda a viver e reviver de uma forma mais intensa a obra, permitindo viajar e contextualizar até ao período em que a obra foi criada, facilitando assim a sua melhor compreensão. Por seu lado, a realidade virtual também pode potenciar a segmentação de experiências. Pode, por exemplo, gerar produtos e serviços específicos para crianças, criando experiências e personagens à sua medida, como minijogos e narrativas mais adequadas à idade (HOWES, 2007). Os museus que desenvolverem uma presença ativa nas redes sociais potenciam mais oportunidades de aprendizagem e de conhecimento das exposições, coleções e atividades, permitindo que os visitantes interajam entre si e se sintam parte de um grupo especial.

1.2.1. Estratégia digital

A transformação ou migração digital de um museu apresenta grandes potencialidades e desafios. Tem, necessariamente, incidência também em todos os grupos profissionais envolvidos nele, o que, portanto, implica que ela seja realizada em todas as vertentes de um museu: comunicação, mediação, venda de bilhetes, recursos humanos, interação com o público, etc. Por isso, é fundamental criar uma cultura digital comum dentro das instituições museológicas, incluindo todas as suas equipas nesse objetivo comum.

A estratégia digital dos museus assentará progressivamente nos seguintes eixos: o digital pode favorecer o conhecimento das coleções e a sua melhor difusão; incide particularmente sobre a oferta cultural e os serviços; e ajuda a desenvolver uma cultura de trabalho comum.

Em alguns museus – por exemplo no Louvre – estão a ser criados comités digitais (ou *task forces*) que se reúnem com os responsáveis dos museus com o objetivo de coordenar a sua estratégia digital e de ter uma visão global de todos os projetos dos museus. Esta estratégia reflete a necessidade que os museus têm de se adaptar a novos públicos, que estão não só bastante mais informados como estão permanentemente ligados ao mundo digital, inclusive às redes sociais.

Uma estratégia digital significa uma mudança na relação entre as obras exibidas e os visitantes. Nesta perspetiva, a Internet tornar-se-á uma extensão do museu por meio da utilização das redes sociais, mas também devido à desmaterialização das coleções e utilização de ferramentas digitais. Evidentemente, a visibilidade *online* dos trabalhos expostos é crucial para atrair os públicos a visitarem os museus – ou seja: os trabalhos exibidos têm de estar nas paredes dos museus, mas também fora delas. Neste contexto, e do ponto de vista de estratégia, é fundamental compreender que as ferramentas digitais não concorrem com as coleções dos museus e podem ser estratégias complementares. Por

outras palavras, a presença *online* e as ferramentas digitais não devem ser motivo de receio em termos de potenciais perdas de visitantes e respetiva venda de bilhetes.

As ferramentas e as atividades digitais servem de mediação entre o público e o museu e incitam a que o público – que consulta informação através de suportes *online* – se desloque fisicamente e visite o museu. Neste sentido, os museus deverão desenvolver nos seus colaboradores competências para compreender e usar as plataformas digitais de modo a se adaptarem às inevitáveis mudanças que o digital implica na atividade dos museus.

1.2.2. Competências dos profissionais

Para gerir os projetos de migração para digital, é necessária a existência de competências em gestão e coordenação de projetos, devendo os profissionais dos museus trabalhar sempre em colaboração e de forma transversal. Impõe-se um padrão de exigência elevado, uma vez que se trata de um serviço para a coletividade (PINTO, 2013). Aliás, o trabalho conjunto já é uma prática habitual noutras circunstâncias dos museus – por exemplo, para montar uma exposição ou trabalhar em projetos que valorizem as coleções, é necessária a intervenção de diversos profissionais: conservadores, documentalistas, arquivistas, mediadores, museógrafos, comunicadores.

Conceber e executar um projeto digital implica não só utilizar as competências de coordenação e orientação que os profissionais dos museus já habitualmente utilizam, como também enriquecer as suas capacidades através da integração de novas metodologias originárias dos domínios da informática, do *design* ou da consultoria. A utilização e combinação destas ferramentas metodológicas permitem reorientar e estimular a abordagem ao público.

Para dinamizar uma estratégia que inclua a vertente digital, existem outras competências que os profissionais dos museus necessitam de dominar, nomeadamente a produção e a administração de conteúdos, principalmente os associados aos materiais documentais e de mediação. Atualmente, é importante compreender os hábitos do público não só em termos da sua utilização das ferramentas digitais, mas também no que se refere à sua mobilidade. Isto implica a realização de uma abordagem adaptada e editada dos conteúdos produzidos.

A adaptação dos conteúdos às necessidades e usos do público significa a incorporação, por parte dos profissionais dos museus, de um conjunto de competências que habitualmente são desenvolvidas por outras áreas das indústrias criativas e culturais (ex.: séries, videojogos, cinema); e também pelo jornalismo e pelo setor da educação. E para conhecer o perfil de quem visita os museus e permitir uma abordagem orientada para os seus interesses, existem diversas ferramentas e metodologias, nomeadamente sondagens (incluindo as já realizadas por outras entidades), realização de *workshops* com o público, o desenvolvimento de entrevistas de grupo focal à distância, a elaboração de um protocolo de avaliação ou a análise de dados quantitativos e qualitativos recolhidos de visitantes, complementando os habituais instrumentos de mediação. Incluir a opinião e gostos do público na reflexão levada a cabo pelos museus no sentido de se aproximarem dos seus interesses faz todo o sentido.

1.2.3. Inovação nos museus

Considerando que os museus mais visitados são essencialmente (mas não exclusivamente) museus de arte, faz cada vez mais sentido refletir sobre as estratégias de gestão e *marketing* dirigidas aos públicos destes museus. Os museus de arte normalmente apelam a um segmento que tem tempo, interesse e capacidade intelectual para apreciar arte, o que geralmente significa um público com formação superior, elevado estatuto socioeconómico e um particular interesse pela arte e pela cultura. De acordo com Pinto (2013), o público-alvo já compreende o sentido daquelas obras de arte. Dado que este é essencialmente mais sénior, e tendo em conta que as gerações de nativos digitais consistem numa fatia considerável do público que habitualmente não tem o hábito de frequentar museus, o *marketing* realizado pelos museus de arte afigura-se uma tarefa complexa, mas fundamental. Blattberg e Broderick (1991) defendem que uma das questões mais desafiantes consiste na identificação do que deve ser otimizado.

Por conseguinte, as ações de comunicação e publicidade dos museus de arte tendem a dirigir-se não apenas ao seu público mais tradicional, como também às novas gerações que não têm o hábito de frequentar museus (CHUNG *et al.*, 2014). Por seu lado, o *marketing* e a comunicação dos museus também se inscrevem numa estratégia geral de valorizar – em reputação e notoriedade – as obras expostas e as restantes atividades desenvolvidas, de modo a captar recursos para além dos apoios públicos, que tradicionalmente desempenham um papel importante, sobretudo na Europa, Ásia e Oceânia.

Como se pode ver na parte seguinte, os museus estão progressivamente mais orientados para o mercado – e sujeitos a pressões competitivas no mercado da atenção – e os recursos angariados através das receitas de bilhetes, patrocínios, doações, *merchandising*, por exemplo, constituem hoje um elemento central no modelo de financiamento e negócio híbrido.

2. Tendências de visita e fontes de financiamento de 24 museus internacionais

Como sugerem Siegel e Mattick (2004), a arte, que sempre foi objeto de investimento, tanto financeiro quanto espiritual, pode ser atualmente discutida mais abertamente em termos monetários. Os museus, mesmo quando não realizam exposições que atraem multidões – sobretudo com obras de artistas de renome – cada vez mais apostam e popularizam-se ao possuir lojas com *merchandising*, restaurantes, e também, em muitos casos, arquitetura ousada. Em muitos outros casos, os museus também organizam festas gastronómicas, noites de jazz, *workshops* infantis, entre outros eventos. Nesta perspetiva, não surpreende a crescente importância da gestão empresarial como parte integrante de uma estratégia para procurar novos recursos, e até substituir, em certa medida, os apoios do Estado, apostando mais na venda de entradas. Esta medida comercial também influencia o tipo de arte exibida nesses espaços.

Com efeito, a investigação empírica recolhida em vinte e quatro museus internacionais inscreve-se nas tendências referidas, sendo, por exemplo, muito evidente a redução dos apoios do Estado e o aumento de outras fontes de receita (*merchandising*, visitas, patrocínios e doações, por exemplo) como parte crítica de sucesso da sustentabilidade económica e financeira dos museus. Assim, as variáveis consideradas para o estudo como

fonte de receita são: *Visitas*, *Merchandising*, *Apoios públicos*, *Donativos*², *Patrocínios*, *Arrendamento de espaços/Restauração*, *Associações de Amigos e Outras receitas*. Nas outras receitas não foi possível apurar a sua origem específica, mas atualmente é possível encontrar frequentemente outro tipo de receitas de carácter mais pontual, incluindo ações de *crowdfunding*³.

O fundo patrimonial, conhecido no exterior como *endowment* e que pode representar 15% a 20% dos custos de funcionamento (TOBELEM, 2017), tem por finalidade gerir um património com um horizonte de longo prazo, sendo os seus frutos (rendimentos) destinados à manutenção, divulgação e expansão de um museu. Trata-se, portanto, de uma doação financeira suportar uns conjuntos de investimentos financeiros, imobiliários ou outros, para uma finalidade dos museus, de acordo com a vontade expressa pelos seus fundadores e doadores.

2.1. Análise das visitas, receitas e financiamento de museus na Europa

Pela informação recolhida nos relatórios de contas de oito museus de arte sediados no continente europeu, e cujos principais indicadores de *performance* estão sintetizados no Anexo 1, verifica-se que o museu do Louvre é o que apresenta maior receita durante o período 2016-2018, tendo a sua grande parte origem nas *Visitas*, *Apoios públicos* e *Merchandising*. Este é seguido pelo museu Tate, que possui como maior fonte de receitas os *Apoios públicos*, *Merchandising* e *Visitas*. No conjunto das receitas dos museus da Europa, verifica-se uma variação positiva de *Visitas* (31,2%), *Merchandising* (45,1%) e *Outras Receitas* (23,5%). Não se considerou a variação ao nível dos *Restaurantes* relevante, porque é somente apresentada pelo museu Tate. Por seu lado, a variável *Apoios públicos* nos museus da Europa configura uma redução no triénio de 4,7%.

2.2. Análise das visitas, receitas e financiamento de museus Norte-Americanos

Na mesma linha da análise anterior, foram analisados oito relatórios de contas de museus de arte estabelecidos no continente norte-americano, e os principais resultados do seu desempenho estão condensados no Anexo 2. Neste contexto, o museu que apresenta maior receita durante o período compreendido entre 2016-2018 é o MET. As suas receitas provêm na sua grande parte de *Donativos*, seguido de *Merchandising* e *Visitas*. Nos museus da América do Norte, verifica-se em traços gerais que a principal fonte de receita são os *Donativos*, embora se tenha verificado uma quebra no triénio de 19,1%. As *Visitas*

² Nos museus dos EUA (e noutros países) também a figura dos *endowments* é fundamental para o financiamento dos museus. Consiste num fundo patrimonial, conhecido no exterior como *endowment*, que tem por finalidade gerir um património com um horizonte de longo prazo, sendo os seus frutos (rendimentos) destinados à manutenção, divulgação e expansão de um museu.

³ Por exemplo, o Museu Nacional de Arte Antiga, sediado em Lisboa (Portugal), no final de outubro de 2015, desenvolveu, através da Associação de Amigos, uma campanha para comprar um quadro – *A Adoração dos Magos* – de um pintor português (Domingos Sequeira, séculos XVIII-XIX) que estava num colecionador privado. O quadro custava 600.000 euros e o MNAA não tinha recursos para adquirir essa obra, mas com a iniciativa de *crowdfunding* conseguiu angariar 750.000 euros, valor superior ao custo da obra.

apresentam um crescimento (22,2%), assim como as *Associações de Amigos* (55,9%), sendo esta variável não representada nos museus MET, ROM e The Getty.

2.3. Análise das visitas, receitas e financiamento de museus da Ásia e Oceânia

O museu que apresenta maior receita durante o período de 2016-2018 é o National Gallery of Victoria. As receitas provêm na sua grande parte de *Apoios públicos*. Nos museus da Ásia e Oceânia (ver Anexo 3), verifica-se em traços gerais que a principal fonte de receita são os *Apoios Públicos*, manifestando no triênio um pequeno crescimento de 1,8%. Verifica-se um maior crescimento das variáveis *Visitas* (92,6%) e *Donativos* (66,7%). As *Visitas* apresentam um crescimento (22,2%), assim como as *Associações de Amigos* (55,9%), sendo esta variável não representada nos museus MET, ROM e The Getty.

2.4. Visão global das fontes de receitas de museus

Considerando uma visão de conjunto das receitas – e suas origens – dos vinte e quatro museus, nos Anexos pode observar-se a variação, por origem de receita, no decurso do triênio 2016-2018. São de destacar as seguintes análises:

- ✓ *Visitas (visits)* – apresenta maior variação nos museus de Ásia/Oceânia com 92,6%, seguido dos museus europeus (31,2%) e, por último, nos museus da América do Norte, com 22,2%;
- ✓ *Merchandising (merchandise)* – os museus europeus apresentam uma maior variação positiva (45,1%), seguidos dos museus de Ásia/Oceânia, com 20,4%. Quanto aos museus da América do Norte, apresentam uma variação negativa no triênio de -0,1%;
- ✓ *Apoios públicos (state aids)* – quanto aos apoios Estadais, os museus de Ásia/Oceânia apresentam-se mais dependentes destes apoios, verificando-se uma variação positiva de 1,8%. Já os museus de Europa e América do Norte obtiveram uma redução de apoios do Estado, apresentando uma variação negativa de -4,7% e -2,2%, respetivamente.
- ✓ *Donativos (donations)* – Os museus que apresentam maior variação de receitas provenientes de donativos estão sediados na Ásia/Oceânia com 65,7%, seguidos dos museus estabelecidos na Europa, com 22,8%. Os museus sediados na América do Norte, no triênio, obtiveram uma redução de receitas provenientes de donativos na ordem dos -19,1%.
- ✓ *Patrocínios (sponsorships)* – os museus de Ásia/Oceânia apresentam uma maior variação de receitas provenientes de patrocínios no valor de 45,2%, seguidos dos museus de Europa, com 2,8%. Já os museus de América do Norte apresentaram uma redução no triênio de receitas provenientes de patrocínios na ordem dos -10,7%.
- ✓ *Arrendamento de espaços (space rent)* – quanto às receitas provenientes de arrendamento de espaços, é mais usual nas empresas gestoras de museus da Ásia/Oceânia, no entanto apresentam uma redução de variação de receita de -0,1%; na América do Norte, a receita proveniente de arrendamento de

espaços verificou um aumento de 16,4%. As empresas gestoras de museus no continente europeu apresentam uma redução de -6,3% de receitas provenientes de arrendamento de espaços.

- ✓ *Restaurants (restaurants)* – a variação de receitas provenientes de restauração no triénio apresenta um aumento exponencial nos museus representativos da Europa (4.076%), na América do Norte há uma variação de 29,9% de receita, e na Ásia/Oceânia uma variação de 7%. Este aumento exponencial pode explicar-se por um reforço significativo dos serviços oferecidos neste domínio, a par do reforço da procura.
- ✓ *Associações de Amigos (Friends Associations)* – a variação de receita proveniente de associações de amigos é mais acentuada nos museus de América do Norte (55,9%), seguidos dos museus de Ásia/Oceânia, que apresentam uma variação positiva de 33,5%, e, por último, os museus da Europa, que apresentam uma variação positiva desta fonte de receita no valor de 14,7%.
- ✓ *Outras fontes (other funding sources)* de receitas têm uma variação positiva nos museus de Ásia/Oceânia (46,4%) e nos museus da Europa (23,5%) e uma variação negativa nos museus da América do Norte (-16,7%).

Quadro 1 – Fontes de receita dos museus, por continente

Museus/Atividade/Financiamentos (€)	Europa			Var.	América do Norte			Var.	Ásia/Oceania			Var.
	2016	2017	2018	2018/2016 (%)	2016	2017	2018	2018/2016 (%)	2016	2017	2018	2018/2016 (%)
Visitas	117889	143173	154658	31,2%	64466	73839	78749	22,2%	6182	10301	11906	92,6%
Merchandise	50026	65575	72593	45,1%	84916	83999	84827	-0,1%	5383	6502	6482	20,4%
State Aids	206463	196912	196658	-4,7%	57114	63468	55875	-2,2%	117083	109908	119173	1,8%
Donations - mecenat	17071	18673	20956	22,8%	184822	138470	149511	-19,1%	18488	32304	30630	65,7%
Sponsorship	26353	105661	27091	2,8%	464	505	414	-10,7%	3450	3524	5009	45,2%
Space rent	149	130	140	-6,3%	6836	3264	7960	16,4%	14767	14845	14749	-0,1%
Restaurant	42	1278	1763	4076,3%	25664	28603	33253	29,6%	5239	5424	5607	7,0%
Friends associations	16513	16917	18945	14,7%	23953	31225	37346	55,9%	70	68	93	33,5%
Others funding sources	39019	37510	48200	23,5%	148983	141194	124057	-16,7%	27065	35047	39617	46,4%
Total	473524	585829	541005	14,3%	597217	564567	571992	-4,2%	197728	217922	233267	18,0%

Fonte: Elaboração própria, com base nos relatórios de contas dos museus.

3. Resumo e discussão

Considerando as tendências e os desafios descritos ao longo do trabalho, as práticas de gestão dos museus são cada vez mais importantes não só para atrair públicos como também para reforçar reputação e notoriedade. Portanto, por essa via, constituem um fator crítico de sucesso para robustecer a posição no mercado e também para angariar recursos. Por seu lado, a internacionalização dos museus também parece ser uma tendência, embora com modelos diferentes: uns apostam mais na internacionalização por meio da captação de visitantes – turistas – incluindo experiências *online*; outros apostam na internacionalização por meio da cooperação e rotação das obras expostas; e alguns museus – apenas os de grande renome internacional – investem na internacionalização abrindo, direta ou indiretamente, filiais noutros países. Poderão ainda identificar-se outros modelos de

internacionalização mais ou menos ambiciosos, mas a internacionalização parece ser uma prioridade para os museus de uma forma geral, independentemente da sua dimensão.

Neste contexto, todas estas práticas e tendências de orientação para o mercado (gestão, *marketing*, internacionalização, digitalização, entre outras) estão diretamente relacionadas com abordagens empresariais implementadas pelos museus. Isso inclui os museus tutelados pelo Estado, que denunciam uma preocupação em atrair públicos e receitas para potenciar a sua viabilidade e visibilidade no mercado da atenção e no mercado dos financiadores.

3.1. Presença online

Na atualidade, com a omnipresença da Internet e das redes sociais na vida de grande parte dos indivíduos, os museus têm de utilizar a sua presença *online* para estimularem e desenvolverem o *marketing* e a comunicação de uma forma mais barata e inovadora. No entanto, alguns museus ainda utilizam a sua presença *online* de forma mais tradicional, sem uma estratégia digital definida e coerente. Desta forma, as suas páginas *online* funcionam como meras brochuras digitais, não tendo um impacto consistente e real na consolidação da relação entre o museu e os visitantes. Isso, certamente, também se deve a uma visão enviesada sobre os benefícios óbvios da utilização das redes sociais para efeitos promocionais, o que, em muitos casos, se traduz numa enorme relutância por parte dos museus em procederem a uma estratégia de gestão de *marketing* que envolva ativamente as redes sociais. Esta visão, que ainda subsiste em museus, está desfasada da atualidade, na medida em que as redes sociais fazem cada vez mais parte da nova normalidade das pessoas, para além do óbvio facto de grande parte da informação circular nas plataformas *online*.

3.2. Papel social dos museus

Ao contrário dos programas de assinatura tradicionais (muito associados a benefícios materiais), as redes sociais permitem aos museus de arte utilizarem comunicações pessoais e personalizadas, de forma a fortalecerem os benefícios não materiais e o espírito de comunidade junto dos seus visitantes. Os museus de arte, devido à sua vocação e ao seu público, podem incluir nos objetivos de gestão (e *marketing*) aumentar o conhecimento que os visitantes têm da instituição, incluindo as suas funções sociais e os valores que promovem. Dessa forma, poderão ser instituições inclusivas e de combate às desigualdades sociais em geral e, particularmente, no que diz respeito ao acesso à cultura, promovendo também uma melhor qualidade de vida, um espírito de solidariedade, de cidadania e de consciencialização ambiental.

A informação e o conhecimento estão a tornar-se fatores críticos de sucesso na gestão e organização dos museus, e os novos produtos, serviços e experiências digitais – que respondem às necessidades dos públicos consumidores – desafiam as práticas tradicionais. São vários os fatores (e. g., a regulação, a inovação tecnológica, a globalização, a convergência da informação, as plataformas de comunicação) que estão a pressionar mudanças na gestão e organização dos museus.

Como consequência dessas pressões, o comportamento rotineiro, as competências tradicionais e os recursos das empresas dos museus tornaram-se insuficientes e muitas práticas ficaram obsoletas. Esta circunstância exige novas abordagens de gestão e de

adaptação na procura de formas alternativas de atrair públicos e valorizar as experiências nos museus. No novo contexto digital, os museus necessitam de adquirir e desenvolver novas capacidades, recursos e práticas de gestão, *marketing* e comunicação que os habilitem a estar mais orientados para o mercado. À semelhança das outras indústrias criativas e culturais, o imperativo da competitividade está a contribuir para uma maior uniformização das práticas de gestão nos diversos segmentos do setor criativo e cultural, incluindo os museus, aproximando-as, em certa medida, das práticas adotadas noutras indústrias. No entanto, não se podem ignorar algumas especificidades dos museus, decorrentes da sua natureza, por exemplo, identidade, memória, educação, características, papel do Estado, etc., e também o facto de serem instituições sem fins lucrativos.

3.3. Impacto da tecnologia

Por seu lado, o impacto da tecnologia, a crescente concorrência no mercado cultural e a disputa pela atenção dos públicos, a par de uma progressiva redução do financiamento do Estado, sugerem que os museus, para sobreviverem e garantirem a sustentabilidade, terão de adotar práticas de gestão e estratégias empresariais utilizadas em diferentes segmentos de negócio. Por outras palavras, as práticas de gestão e *marketing* aplicadas aos museus são cada vez mais similares a outros setores e enfrentam desafios parecidos, nomeadamente: procurar financiamento e modelos de negócio sustentáveis; explorar plataformas de distribuição e venda de produtos físicos e virtuais; utilizar melhor as ferramentas de *marketing*; e estimular a interação com os públicos.

3.4. Marketing cultural

Uma das características do *marketing* cultural, onde naturalmente se inserem os museus, consiste no facto de ser centrado numa lógica de oferta, ao contrário do *marketing* tradicional, que se foca mais na produção. Assim, torna-se imperativo identificar primeiro as necessidades do público consumidor para, posteriormente, se desenvolver o produto em conformidade com essas necessidades. Outra característica do *marketing* cultural decorre da assinatura do/a autor/a, ou seja: a notoriedade e a popularidade do/a artista influenciam muito o *marketing* e a procura. De acordo com Lima e Gaspar (2012), além da relevância do acervo dos museus, a comunicação também contribui para a criação da notoriedade.

Independentemente do tipo ou da dimensão dos museus, estes confrontam-se, com maior ou menor intensidade, com desafios semelhantes ao nível das estratégias e práticas de gestão, podendo destacar-se, entre outros, os seguintes: criação de novos produtos e serviços; diversificação das receitas; reorganização do trabalho; gestão de marcas; investimento em tecnologia; cooperação com outros museus e organizações, internacionalização das exposições; redução de custos; gestão por projetos; gestão de portfólios; atração de obras e públicos; experiências físicas e virtuais; articulação entre gestão e curadoria; formação contínua; fidelização de públicos e sinergias produtivas entre produções artísticas.

Estas abordagens mais orientadas para o mercado estão necessariamente também vinculadas a práticas de *marketing* e comunicação mais agressivas. Para além das práticas de comunicação de *marketing* tradicional (centrado no investimento publicitário nos média tradicionais, sobretudo para alcançar um público de meia-idade e idades mais avançadas), existe um novo campo de *marketing* associado aos museus que está em

expansão: a recolha, visualização e análise de dados dos museus. A visualização de dados tornou-se um campo fundamental em diversas áreas e consiste essencialmente em avaliar, transformar e modelar grandes quantidades de dados com o objetivo final de descobrir perspetivas e ideias que apoiem a tomada de decisão. Neste contexto, também se observa uma maior preocupação com as práticas de gestão e *marketing*.

Portanto, a filosofia de *marketing* está cada vez mais presente na prática de gestão dos museus, incluindo novas abordagens ao nível do *marketing* digital, sobretudo dirigidas a públicos mais jovens, com particular destaque às redes sociais. Pode dizer-se que existem três razões essenciais para os museus recorrerem às redes sociais: dar a conhecer o museu (coleção, exposição e atividades), envolver-se com a comunidade e promover parcerias e *networking*. O uso das redes sociais é muito eficaz para criar oportunidades de extensão de redes de contactos e divulgar as exposições em curso, coleções, assim como outras atividades promovidas pelos museus, incluindo visitas guiadas aos bastidores das exposições; e também servem como um “arquivo” permanente *online*, em que ficam registados os eventos passados do museu.

4. Conclusões

Por fim, conforme mencionado anteriormente, este trabalho procurou responder a uma questão de investigação: **Quais são as principais tendências ao nível da gestão e dos modelos de financiamento dos museus?** Pode dizer-se que a perspetiva mais próxima de uma orientação para o mercado por parte dos museus era feita essencialmente por meio de programas tradicionais de assinatura/filiação, e estes requeriam elevados orçamentos de publicidade; mas atualmente surgem novas possibilidades associadas ao *marketing* e à comunicação digital.

Portanto, em complementaridade aos aspetos referidos, podemos concluir que existem três grandes tendências ao nível da gestão dos grandes museus de arte, nomeadamente: *Diversificação dos modelos de financiamento; Novos mercados e internacionalização; e Migração e experiências digitais.*

i. *Diversificação dos modelos de financiamento*

Não obstante a maior dependência do Estado por parte dos museus da Europa, Oceânia e Ásia (comparativamente com a América do Norte), pode dizer-se que o modelo norte-americano de organização de gestão dos museus – sobretudo dos E.U.A., tradicionalmente mais orientado para o mercado – está, progressivamente, a ser implementado nestes continentes. Nestas práticas, também se inscreve uma orientação mais internacional, para competir por públicos e recursos de outros mercados, e que em alguns casos implica mesmo abrir filiais noutros países, sendo os exemplos mais destacados e pioneiros o museu do Louvre (com filiais em Abu Dhabi, Málaga, entre outros), Guggenheim (com filiais em Bilbao e Abu Dhabi, por exemplo); e Hermitage (que chegou a ter uma filial em Londres, porém foi encerrada em 2007). Por outro lado, observa-se uma tendência para suportar as atividades dos museus por meio da diversificação das receitas, nomeadamente: bilheteira, atividades comerciais, restauração, arrendamento de espaço, mecenato, patrocínio, *merchandising*, *crowdfunding*, etc. De um modo geral,

pode dizer-se que os grandes museus aplicam cada vez mais os princípios da gestão e estratégia empresarial como prática para tentar garantir a sustentabilidade económica e financeira. As recorrentes fragilidades financeiras das instituições culturais, bem como a maior exigência dos públicos nos museus fazem com que as entidades responsáveis por estas organizações sejam obrigadas a desenvolver diversas atividades e a lançar produtos e serviços que potenciem a criação de receitas complementares às atividades principais.

ii. *Novos mercados e internacionalização*

Uma das mais frequentes formas de internacionalização das organizações criativas e culturais – neste caso os museus – tem a ver com a realização de investimentos diretos noutros países. Isso é feito por meio da implementação de operações produtivas num outro país por parte de uma organização (abertura de filiais ou museus autónomos com o mesmo nome de origem), e, geralmente, há a transferência de tecnologia, competências de gestão, processos de produção, conhecimentos de *marketing* e outros recursos.

As principais motivações para a realização de investimentos diretos no estrangeiro decorrem frequentemente da necessidade de: (a) explorar ativos específicos da empresa e as suas competências e vantagens competitivas; (b) explorar os recursos de outros países, como matérias-primas, apoios públicos e privados, ou mesmo ao nível das competências técnicas; (c) prolongar o ciclo de vida do produto, isto é, quando o produto atinge a fase de maturidade no mercado de origem; (d) explorar economias em crescimento e com maiores oportunidades de gerar lucro; (e) anular ou diluir os riscos entre vários países e mercados onde a empresa detém operações; e (f) ultrapassar barreiras comerciais, que dificultem ou tornem menos vantajosa a exportação.

iii. *Migração e experiências digitais*

A Internet aplicada à atividade museológica não representa apenas um sistema ou canal de distribuição, por exemplo de compra dos bilhetes, mas também uma tecnologia e uma plataforma de transição da atividade dos museus para uma nova fase acelerada pelo impacto da Covid-19. Com o público a consumir e a viver mais experiências *online*, foi reforçada a exigência de novos conhecimentos e perfis profissionais das organizações museológicas, independentemente do segmento, função ou tipologia das obras ou peças que exibem. Este aspeto é comum a todas as organizações museológicas na medida em que a gestão – numa perspetiva mais empresarial –, neste segmento da indústria cultural, terá de conferir especial atenção ao impacto da tecnologia no financiamento/modelo de negócio, nos recursos humanos/competências profissionais e na oferta das experiências/físicas e virtuais.

As mudanças introduzidas pela tecnologia digital fizeram-se sentir intensivamente e os responsáveis dos museus têm de se adaptar progressivamente. Pode dizer-se que as tecnologias – entre outras forças de natureza política, económica e social – têm contribuído para diluir as fronteiras entre os diferentes tipos de indústrias e que tende a haver, sem

prejuízo do reconhecimento de algumas especificidades setoriais que devem ser atendidas, uma progressiva uniformização das práticas de gestão aplicadas aos museus, semelhantes a outras organizações públicas e privadas com fins lucrativos: todas as indústrias e organizações estão em grande transformação e instabilidade, e o desafio geral é comum: procurar e garantir a sustentabilidade das suas atividades ou dos seus projetos, seja cultural ou comercial, seja com ou sem fins lucrativos.

Limitações da investigação e trabalhos futuros

Não obstante, com a metodologia adotada e os resultados obtidos, importa referir que, como ocorre em qualquer processo de investigação, este trabalho apresenta várias limitações. Neste caso – e também por se tratar de um *paper* – trata-se de uma base para um trabalho posterior mais alargado e baseado em mais casos e atividades empíricas a realizar por meio de inquéritos e entrevistas. Portanto, podem destacar-se algumas limitações, nomeadamente: (i) a análise pode ser alargada, incluindo mais continentes, embora se possa considerar consistente a análise de vinte e quatro museus em três continentes; (ii) carece de investigação empírica mais diversificada – entrevistas e análises de conteúdos dos *websites* dos museus – para se poder confirmar ou infirmar, de forma mais robusta, as conclusões obtidas.

No entanto, este trabalho-piloto apresenta várias dimensões inovadoras na medida em que, por um lado, o setor dos museus é, regra geral, pouco estudado na perspetiva da gestão empresarial e, por outro lado, os museus, à semelhança de outros setores da indústria cultural e criativa, estão cada vez mais pressionados por forças institucionais (menos recursos e apoios públicos, por exemplo) e de mercado (diversificar as atividades para gerar receita) para potenciar a sustentabilidade da sua atividade. Tendo como pano de fundo algumas perspetivas e análises iniciadas com este trabalho, pretende-se aprofundar alguns temas, nomeadamente a relação entre o modelo de financiamento, o modelo de negócio dos museus e o papel do *marketing* e comunicação das organizações museológicas. Com este propósito, será realizada uma análise mais aprofundada dos relatórios de contas dos museus, incluindo entrevistas a informantes privilegiados relacionados com a atividade museológica.

Referências bibliográficas

ASSASSI, Isabelle

2010 Company profile: the triple challenge of La Folle Journée de Nantes, or how to make a success of Folly. *International Journal of Arts Management*. 12:2 (Winter 2010) 59-71.

BLATTBERG, Robert C.; BRODERICK, Cynthia J.

1991 Marketing of art museums. In FELDSTEIN, Martin - *The Economics of art museums*. [Em linha]. Chicago: University of Chicago Press, 1991. Disponível em: <http://www.nber.org/chapters/c11646>.

BRADLEY, F.

1991 *International marketing strategy*. New Jersey: Prentice Hall International, 1991.

BUSSON, Alain; ÉVRARD, Yves

2013 *Les Industries culturelles et créatives: économie et stratégie*. Paris: Vuibert, 2013.

CANDELA, Guido; SCORCU, Antonello

2013 *Economia delle arti*. Bologna: Zanichelli, 2013.

CHUNG, Te-Lin; MARCKETTI, Sara; FIORE, Ann Marie

2014 Use of social networking services for marketing art museums. *Museum management and curatorship*. 29:2 (2014) 188-205.

DROUGUET, N.

2005 Succès et revers des expositions-spectacles. *Culture et Musées*. [Em linha]. 5 (2005) 65-88. Disponível em: <https://hdl.handle.net/2268/190936>.

FALK, John Howard; DIERKING, Lynn Diane

1992 *The Museum experience*. Washington, D.C.: Routledge, 1992.

FAUSTINO, Paulo

2020 COVID-19 as an accelerator of innovation, management, marketing and communication. *Journal of Creative Industries and Cultural Studies*. 5 (jan.-jun. 2020).

FRASER, Andrea

2006 A Museum is not a business, it is run in a businesslike fashion. In MÖNTMANN, Nina-*Art and its institutions: current conflicts, critique and collaborations*. London: Black Dog Publishing, 2006.

FREITAG, Alan R.; STOKES, Ashli Quesinberry

2009 *Global public relations: spanning borders, spanning cultures*. London: Routledge, 2009.

FREY, Bruno S.; MEIER, Stephan

1998 The Economics of museums. In *Handbook of the economics of art and culture*. Ed. Victor A. Ginsburg, David Throsby. [Em linha]. [S. l.]: Elsevier, 1998, vol. 1, p. 1.017-1.047. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1574067606010295>.

GENOWAYS, Hugh H.; IRELAND, Lynne M.

2003 *Museum administration: an introduction*. Walnut Creek [etc.]: AltaMira Press, 2003.

HEILBRUN, James; GRAY, Charles M.

2001 *The Economics of Art and Culture*. New York: Cambridge University Press, 2001.

HOWES, D. S.

2007 Why the Internet matters: a museum educator's perspective. In *The Digital museum: a think guide*. Ed. H. Din, P. Hecht. Washington D.C.: American Association of Museums, 2007.

LIMA, Josiane; GASPAS, Fernando

2012 *Marketing cultural: o estudo da notoriedade sobre os museus portugueses*. [Em linha]. 2012. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.15/3073>.

MATOS MOLINA, Marta

2016 *Herramientas para la Gestión Turística del Patrimonio Cultural*. Asturias: Ediciones TREA, 2016.

MOULIM, Raymonde

1992 *L'Artist, l'institution et le marché*. Paris: Flammarion, 1992.

PINTO, Júlia Rocha

2013 O Papel social dos museus e a mediação cultural: conceitos de Vygotsky na arte-educação não formal. *Palíndromo*. [Em linha]. 4:7 (2013). Disponível em: <https://doi.org/10.5965/2175234604072012081>.

ROCHER, Guy

1968 *Introduction à la Sociologie générale*. Montréal: Éditions H. M. H., 1968.

SHERMAN, E. Lee

1975 *On Understanding Art Museums*. New Jersey: Prentice-Hall, 1975.

SIEGEL, Katy; MATTICK, Paul

2004 *Art works: money*. London: Thames and Hudson, 2004.

STEVENSON, David, ed.

2018 *Managing organisational success in the arts*. 1st ed. London: Routledge, 2018.

TOBELEM, Jean-Michel

2017 *La Gestion des institutions culturelles: musées, patrimoine, centres d'art*. Paris: Armand Colin, 2017.

VARBANOVA, Lidia

2013 *Strategic management in the arts*. New York: Routledge, 2013.

WEIL, Stephan E.

2002 *Making museums matter*. Washington: Smithsonian Institution Press, 2002.

João Paulo Faustino | jfaustino@letras.up.pt

Universidade do Porto - Faculdade de Letras / CITCEM, Portugal

Anexo 1 – Fontes de receita por museu (Europa)

Museum/Activities/Funding (€)	Prado (Madrid)			Louvre (Paris)			Berardo (Lisbon)			Tate (London)			Rijksmuseum (Amsterdam)			Moderna Museet (Stockholm)			Mauritshuis (Haia)			Museo Reina Sofia (Madrid)			Variance 2018/2016
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	
Visits (€)	15700	17172	18494	63000	83000	87000	97	563	819	5710	9117	12157	24533	24319	26222	1338	1270	974	3911	3733	4292	3600	4000	4700	31,2%
Merchandise (€)	5	3	7	15000	20000	22000	21	17	27	28610	39473	44392	4513	4480	4646	1653	1387	1307	73	63	62	151	151	151	45,1%
State Aids (€)	8390	8040	8011	105000	101000	100000	2100	2100	2100	44723	42296	41740	17296	15569	16516	0	0	0	4703	4107	4195	24250	23800	24096	-4,7%
Donations - mecenate (€)	4485	4700	5638	0	0	0	385	159	405	12201	13814	14913	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22,8%
Sponsorship (€)	0	0	0	12000	92000	13000	0	0	0	5342	4841	4228	4839	4970	5495	363	456	381	1159	744	1087	2650	2650	2900	2,8%
Space rent(€)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	149	130	140	0	0	0	0	0	0	-6,3%
Restaurant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	42	1278	1763	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4076,3%
Friends associations	0	0	0	12000	13000	11000	0	0	0	1006	1528	5194	0	0	0	93	84	93	3414	2306	2658	0	0	0	14,7%
Other funding sources (€)	636	805	1205	9000	11000	14000	0	0	0	18409	14293	19441	8332	8732	10346	344	381	288	598	598	720	1700	1700	2200	23,5%
Total	29216	30721	33356	216000	320000	247000	2603	2838	3351	116043	126640	143829	59513	58070	63225	3940	3708	3184	13858	11551	13014	32351	32301	34047	

Fonte: Elaboração própria, com base nos relatórios de contas dos museus.

Anexo 2 – Fontes de receita por museu (América do Norte)

Museum/Activities/Funding (€)	Met (Manhattan)			ROM (Toronto)			Vancouver Art Gallery (Vancouver)			The Getty (Los Angeles)			SFMOMA (San Francisco)			Montreal Museum of Fine Arts (Montreal)			The Barnes Foundation (Philadelphia)			Philadelphia Museum of Art (Philadelphia)			Variance 2018/2016
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	
Visits	35875	38870	43771	6338	8847	10101	1703	2248	3406	0	0	0	2391	12400	9600	2943	3620	4112	10268	2961	3099	4947	4894	4661	22,2%
Merchandise	47151	50985	46854	0	0	0	1686	2025	3166	26932	24885	28785	2609	0	0	1781	1783	1967	1609	1296	1430	3148	3024	2626	-0,1%
State Aids	24972	25152	23133	18766	19088	18384	2456	2502	2557	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10920	16727	11802	-2,2%
Donations - mecenate	105603	92303	97509	1144	773	1651	0	0	0	0	0	0	14936	14091	17220	44128	10873	11858	0	0	0	19011	20430	21273	-19,1%
Sponsorship	0	0	0	0	0	0	464	505	414	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-10,7%
Space rent	0	0	0	5719	2066	6547	474	454	546	0	0	0	0	0	0	0	0	0	643	745	867	0	0	0	16,4%
Restaurant	25664	28603	33253	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	29,6%
Friends associations	0	0	0	0	0	0	642	678	856	0	0	0	5409	8455	7200	2287	2442	2666	10268	14574	22013	5347	5077	4611	55,9%
Other funding sources	88747	89415	79196	4168	4764	5345	1211	713	1237	11321	20299	6061	39182	21418	27000	719	987	773	223	380	382	3411	3215	4062	-16,7%
Total	328012	325328	323715	36136	35538	42027	8636	9125	12183	38253	45184	34845	64527	56364	61020	51858	19706	21376	23010	19956	27790	46785	53367	49035	

Fonte: Elaboração própria, com base nos relatórios de contas dos museus.

Anexo 3 – Fontes de receita por museu (Ásia e Oceânia)

Museum/Activities/Funding (€)	NGA (Cambera)			Art Museum (Glenbow)			SAM (Singapura)			Tasmanian Museum and Art Gallery (Sandy Bay)			Queensland Art Gallery (Queensland)			Art Gallery NSW (Sydney)			Museum of Contemporary Art (Sydney)			National Gallery of Victoria (Melbourne)			TOTAL			Variance 2018/2016
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	
Visits	1152	2004	2068	537	556	657	249	493	68	0	0	0	214	1371	2748	2750	4417	4929	1279	1459	1436	0	0	0	6182	10301	11906	92,6%
Merchandise	1588	1758	1595	295	366	316	0	0	0	0	0	0	1147	1440	1534	2354	2939	3037	0	0	0	0	0	0	5383	6502	6482	20,4%
State Aids	20242	19468	19371	2229	2229	2229	10869	9200	9456	6821	6468	6107	20139	21412	20843	24817	18561	28276	3243	3216	3082	28724	29355	29811	117083	109908	119173	1,8%
Donations - mecenate	1485	1312	1885	1144	845	1118	830	300	162	938	682	452	1441	2114	2293	4650	8582	12824	2420	2863	3406	5580	15605	8491	18488	32304	30630	65,7%
Sponsorship	1348	1460	1252	0	0	0	0	0	0	0	0	0	186	327	197	1916	1738	3560	0	0	0	0	0	0	3450	3524	5009	45,2%
Space rent	0	0	0	241	366	287	560	449	275	0	0	0	6898	6855	6817	1145	1188	1519	5924	5986	5852	0	0	0	14767	14845	14749	-0,1%
Restaurant	2610	2675	2698	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2629	2748	2910	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5239	5424	5607	7,0%
Friends associations	0	0	0	70	68	93	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	70	68	93	33,5%
Other funding sources	1531	1798	5564	0	0	0	342	285	215	467	453	490	1043	2202	2280	611	908	1201	105	46	58	22966	29355	29811	27065	35047	39617	46,4%
Total	29955	30475	34433	4515	4430	4700	12850	10727	10175	8226	7603	7048	33696	38470	39621	38244	38332	55345	12971	13570	13833	57270	74314	68112	197728	217922	233267	

Fonte: Elaboração própria, com base nos relatórios de contas dos museus.