



ARM - BALÕES, 2003 - ANSELMO LEITE, ÓLEO S/TELA

PONTO DE VISTA

Marketing e cultura

As organizações culturais brasileiras sofrem do mesmo mal que aflige organizações de outros setores: a carência de uma gestão profissional e empreendedora. Dependentes dos recursos provenientes da iniciativa privada, tais organizações perderam o contato com seu público e com as técnicas básicas de gestão mercadológica. Este artigo mostra como essas organizações podem utilizar as ferramentas de marketing para identificar, atrair e reter seu público, garantindo assim a própria sobrevivência.

por **Tânia Maria V. Limeira** FGV-EAESP

A falta de uma gestão profissional, baseada em planejamento, visão de médio e longo prazos e desenvolvimento de competências organizacionais, não é “privilégio” exclusivo das empresas de setores tradicionais de nossa economia. Deficiências semelhantes são também

encontradas nas organizações culturais. Uma dessas deficiências é a ausência de práticas adequadas de marketing.

No Brasil, o emprego de princípios e ferramentas de marketing está restrito às iniciativas de patrocínio cultural realizadas pela inicia-

tiva privada por meio da renúncia fiscal. Como conseqüência, as organizações culturais tornaram-se dependentes de recursos oriundos de terceiros e deixaram de analisar soluções que lhes propiciem auto-sustentação por meio da “fidelização” de seu público-cliente.

Este artigo discute, em primeiro lugar, as características e as conseqüências da perspectiva atual sobre gestão de organizações culturais no Brasil. Em seguida, aponta a necessidade de introduzir uma nova perspectiva, de base empreendedora, na gestão dessas organizações, particularmente no que diz respeito ao uso do marketing.

Situação atual. A questão do financiamento da produção de bens e serviços culturais é um dos temas centrais discutidos no meio cultural brasileiro. No centro do debate está a noção de que os orçamentos públicos e as verbas de empresas patrocinadoras, vinculadas às leis de incentivo fiscal, são as únicas fontes de recursos para criadores e para organizações culturais.

Tal noção parte de uma postura resignada, cuja premissa é a de que a renda da população é insuficiente para pagar pelos ingressos e de que não existe possibilidade, no curto e médio prazos, de reversão desse quadro. Associada a essa premissa, existe uma outra: a de que o baixo nível de escolaridade da população faz com que o interesse pelas obras artísticas e culturais seja inferior ao de eventos de grande apelo popular, como o futebol, por exemplo.

Essas premissas fizeram com que as organizações culturais se habituassem à prática de garantir, antecipadamente, a cobertura de seus custos de produção por meio de recursos públicos diretos ou de patrocínios incentivados, reduzindo os riscos do negócio. Com isso, pouca

O empreendimento cultural, como qualquer atividade socioeconômica, precisa encontrar seus meios de auto-sustentação, e para isso deve estar em perfeita sintonia com seu público.

importância passou a ser atribuída à aquisição das competências necessárias para cultivar um público fiel, capaz de gerar um fluxo de receitas constante e autônomo e, assim, sustentar a organização no médio e longo prazos.

Dependência e acomodação.

Quando o consumo cultural é associado a fatores de natureza macroeconômica, como a renda das famílias ou seu nível de escolaridade, desconsiderando-se fatores microeconômicos, como o estilo de gestão do empreendimento, a responsabilidade pela sustentação do setor cultural é transferida para organizações externas ao setor, como órgãos públicos e empresas privadas.

Uma conseqüência desse quadro é o predomínio de uma visão distorcida da missão das organizações culturais, já que o patrocinador passa a ocupar o lugar do cliente, isto é, do público consumidor de cultura, e se torna a razão de existência do empreendimento cultural. Para garantir o patrocínio, artistas e empreendedores culturais vêm aceitando interferências que restringem, em muitos casos, a autonomia criativa e a diversidade da oferta cultural.

A situação gera também certo comodismo organizacional. De forma significativa, muitos teatros e salas de exposição de São Paulo desconsideram práticas gerenciais mínimas, tais como planejamento de médio prazo, avaliação de resultados de bilheteria e análise de freqüência de seus espetáculos. Isso ocorre porque contam com os recursos de patrocinadores, que mitigam ou eliminam os riscos do empreendimento.

Um exemplo paradoxal dessa situação de dependência e acomodação é dado por alguns grupos teatrais, que, tendo seus salários e demais custos de produção cobertos por recursos públicos, sequer se preocupam em direcionar esforços para divulgação dos espetáculos, o que obviamente leva a uma baixa freqüência de público aos seus espetáculos.

Novo olhar. Apesar da prevalência desse quadro, há esperanças: uma rápida passada de olhos por jornais e revistas que divulgam produções culturais é suficiente para captar os indícios de um novo e promissor movimento em relação à produção de cultura no país. Esse movimento pode ser notado ao conhecer as his-

tórias de artistas que, sem experiência e sem recursos, conseguem cativar o grande público e viabilizar uma situação de auto-suficiência (ver Quadro).

É claro que essas experiências voluntárias são específicas. Elas não podem ser generalizadas ou consideradas o único ou principal meio para desenvolver um setor econômico amplo, multifacetado e complexo como o cultural. Porém, na essência das experiências bem-sucedidas de jovens artistas vê-se aflorar uma perspectiva mais sintonizada com a realidade brasileira: a de que o empreendimento cultural, como qualquer atividade socioeco-

nômica, precisa encontrar um modelo de auto-sustentação e, para isso, deve estar em sintonia com seu público.

Nesse sentido, podemos analisar essa nova perspectiva como sendo constituída por três concepções ou posturas centrais. A primeira é que o sentido de uma organização ou empreendimento cultural é dado pelo público, e não pelos seus patrocinadores. A segunda é que a organização deve estabelecer um relacionamento próximo com seu público e ajustar sua oferta às expectativas desse público. E a terceira é a ousadia de experimentar novas formas de

gestão, incluindo, sem preconceitos, algumas ferramentas consagradas de marketing, como a pesquisa de interesses, preferências e expectativas do público, a segmentação do mercado e a seleção de público-alvo.

A nova perspectiva, a qual denominaremos empreendedora, baseia-se em uma gestão competente e profissional de recursos – humanos, mercadológicos e financeiros –, aliada a uma firme visão empresarial. Com isso, tornar-se-á possível criar produções culturais que cativem o público ao lhe oferecer algo de valor e significado, e o público estará disposto a pagar pelo serviço recebido.



MONTAGEM SOBRE ORIGINAL ARM

Marketing reinventado. Cabe, então, neste ponto do texto, perguntar: como o marketing pode colaborar com o desenvolvimento de uma tal perspectiva empreendedora e profissional para as organizações culturais?

Tradicionalmente, o marketing estabelece uma seqüência lógica de atividades, que começa com a análise do mercado, seguida da definição de um público-alvo e, finalmente, pela definição do produto e do composto de marketing aplicável. A idéia consiste em, por meio dessas atividades, gerar percepção de valor por parte do cliente.

No que diz respeito ao setor cultural, o processo tem particularidades. Como propõe François Colbert, importante pesquisador do tema, o processo, nesse caso, se inicia com o produto em si, isto é, com a obra concebida pelo artista de modo autônomo. Em seguida, o criador ou empreendedor cultural busca identificar qual segmento de público teria interesse pelo produto. Só então, quando o público-alvo é identificado, o produtor irá decidir sobre os outros três elementos do composto de marketing: o preço, a distribuição e a promoção.

Nesse sentido, a compreensão de como o público escolhe, adquirir e usufruir um produto cultural torna-se ponto central da gestão de marketing das organizações culturais. E essa não é uma tarefa simples, pois os bens culturais têm uma dupla natureza, ou seja, são, ao mesmo tempo, mercadorias em sentido estrito e bens simbólicos, con-

Atribuir unicamente ao setor público e às empresas patrocinadoras a responsabilidade pelo financiamento da produção cultural induz a um tipo de acomodação e de dependência que poderá restringir ainda mais a oferta de opções culturais no Brasil.

junto de símbolos e significações compartilhados, cujos valores cultural e mercantil coexistem de forma relativamente independentes.

Público-alvo. O marketing ajuda a mostrar, para organizações culturais empreendedoras, que o público deve ser o grande alvo de sua atenção e de seus esforços. É preciso, portanto, identificá-lo, comunicar-se com ele e atendê-lo em suas preferências. É por isso que pesquisadores acadêmicos e centros de pesquisa ligados a órgãos de governo, em diversos países, têm-se dedicado, cada vez mais, a entender os fatores que influenciam o consumo cultural. Dados sobre hábitos culturais da população vêm servindo de base para formulação de políticas culturais e para decisões sobre estratégias de marketing de empreendimentos culturais.

As organizações culturais também vêm desenvolvendo formas próprias para conhecer seu público. Uma delas é a utilização de questionários que são preenchidos ao final dos espetáculos. Outra forma são as discussões com pequenos grupos representativos de seu público objetivando conhecer suas

expectativas e interesses.

Uma terceira forma é o contato freqüente e assíduo com o público, de modo formal ou informal, o que faz com que as organizações culturais descubram a percepção do público sobre elas mesmas. Dessa maneira, podem ser geradas novas idéias sobre o relacionamento da organização com seu público, sobre qual oferta de produtos e serviços culturais é a mais adequada, sobre que preço deve ser cobrado e sobre qual o modo mais econômico e eficaz de divulgar as produções.

Uma última forma empregada por organizações culturais bem-sucedidas para estreitar o relacionamento com seu público consiste na admissão de membros da comunidade nos seus conselhos de direção. Isso é feito, por exemplo, nas fundações norte-americanas que patrocinam ou realizam produções culturais.

Trilhas para o futuro. Hoje, a sobrevivência de qualquer organização ou empreendimento depende de sua capacidade de concretizar parcerias e alianças estratégicas com os diversos segmentos da sociedade, como órgãos do governo,

empresas privadas e, principalmente, as comunidades e o público, que lhe dão sentido e razão de ser. Ocorre o mesmo com as organizações culturais. Isso requer uma gestão profissional de marketing, como meio para criar relacionamentos e vínculos duradouros com o público-alvo e os grupos de interesse.

A gestão profissional de organizações culturais é uma realidade nos Estados Unidos e na Europa, onde

já é reconhecida a importância de focar recursos e competências na atração e “fidelização” de público. Tem-se que, a partir de tal postura, é possível reduzir a dependência dos recursos públicos na sustentação da organização.

A participação do governo e as políticas culturais de incentivo e patrocínio são importantes. Porém, quando o poder público e as empresas patrocinadoras tornam-se respon-

sáveis únicas pelo financiamento da produção cultural, então podemos estar diante de uma ameaça de criar um setor autocentrado, dependente e afastado de sua missão, que é a de dialogar com seu público.

Tânia Maria V. Limeira
 Profa. do Departamento de
 Mercadologia da FGV-EAESP
 Doutora em Marketing pela FGV-EAESP
 E-mail: taniel@fgvsp.br

Tempos modernos

Diversos artistas e empreendedores culturais, no Brasil e em outros países, têm enfrentado o desafio de atrair o público, implementando conceitos e ações de marketing de maneira criativa e ousada. Vejamos alguns exemplos.

- Lutz Hübner, dramaturgo alemão, em entrevista ao jornal *O Estado de S. Paulo*, afirmou ter uma equipe para desenvolver pesquisas com seu público-alvo e explicou: “Como atrair um jovem que vai ao teatro obrigado pela escola? Teatro não é cinema. Por isso, conto histórias com as quais eles possam se identificar e tomar uma posição. Posso levar minha platéia para onde eu quiser, mas terei de partir da realidade dela. Essa é a parte mais difícil. Saber onde eles se encontram, quais são as gírias, expressões, medos e tabus”.

- Jayme Monjardim, diretor do filme “Olga”, quando ouviu a crítica de que seu filme é um novelão, recheado de exageros melodramáticos, explicou: “Existem várias maneiras de contar essa história. Eu contei do meu jeito, privilegiando a história de amor, que era o que me interessava. Outro diretor talvez contasse de uma forma mais intelectualizada, como os críticos prefeririam. É um direito deles. Mas eu quis contar do meu jeito para atingir o grande público... Só vou achar que errei se o filme for um fracasso”. Nota: o filme foi considerado um sucesso, tendo atraído 385.968 espectadores no primeiro fim de semana de exibição.

- O presidente da companhia canadense de artes circenses Cirque du Soleil define seu objetivo de público da seguinte for-

ma: “Quando um cliente entra sob a lona, está prestes a ter uma experiência inesquecível”. Desse modo, espera-se que o cliente assista ao espetáculo e volte na temporada seguinte com quatro amigos. Para os clientes cativos, a companhia criou *sites* gratuitos de fã-clubes que se tornaram um veículo de marketing e pré-venda para futuros espetáculos.

- A diretoria do Museu da Casa Brasileira, na zona sul de São Paulo, comemorou o fato de, em menos de um ano, ter passado de 24 visitantes por mês a mais de 6 mil, em março de 2004. Para isso, algumas medidas simples foram adotadas, como a abertura total do portão de ferro da entrada, que antes ficava semi-aberto e afastava o público; a mudança na programação, com a realização de exposições temporárias sobre diversos temas; e a oferta de espetáculos gratuitos de música aos domingos.

- O Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) patrocinou, em 2002, a pesquisa “Cara Brasileira”, para mapear as características da cultura nacional. Com base nesse estudo, iniciou um programa para despertar nas comunidades o espírito de valorização das culturas regionais, organizando cursos para qualificação de artesãos e, assim, promovendo a produção e exportação de artesanato e outros produtos culturais, com o selo—*Made in Brazil*.