



**Marketing Tribal em Museus: O Caso do Museu Nacional de Soares  
dos Reis**

Por

Mafalda Sofia Guedes da Silva Pinto da Costa

Dissertação de Mestrado em Marketing

Orientada por:

Maria Catarina de Almeida Roseira (Orientadora)

Amélia Maria Pinto da Cunha Brandão (Coorientadora)

2013

## **Nota Biográfica**

Mafalda da Silva Pinto da Costa nasceu no Porto em 1988. Licenciou-se em Ciências da Comunicação: Ramo Assessoria de Comunicação, em 2009, pela Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

Em 2010, ingressou na 1ª Edição da Pós-Graduação em Comunicação Empresarial pela Porto Business School (PBS).

Iniciou a sua atividade profissional em 2010 no Museu Nacional de Soares dos Reis na área de Comunicação e Divulgação de eventos. No ano seguinte, 2011, esteve na Faculdade de Belas Artes da Universidade do Porto na área de Assessoria de Comunicação, estando responsável pelas Comemorações dos 230 anos da Faculdade e o Doutoramento *Honoris Causa* do Dr. Artur Santos Silva.

Desde 2012 que trabalha nos Serviços de Imagem, Comunicação e Cooperação da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, onde está responsável pelo tratamento dos documentos contabilísticos; gestão do Fundo de Maneio; apoio logísticos a eventos protagonizados pela instituição (desde receção a organização de viagens para os convidados participarem nos nossos eventos); publicação de documentos no SIFEUP (sistema informático das unidades orgânicas da Universidade do Porto), tal como gestão, elaboração e inserção de notícias na mesma plataforma.

Desenvolve também contacto com alunos ERASMUS e Mobilidade, apoio na logística e inserção destes estudantes na Faculdade de Engenharia.

## **Agradecimentos**

À Professora Doutora Catarina Roseira, pela orientação prestada ao longo de todo o meu percurso enquanto sua mestranda;

À Professora Doutora Amélia Brandão, pela amizade, compreensão e incondicional disponibilidade;

A todo o corpo administrativo do Museu Nacional Soares dos Reis, pela ajuda demonstrada; especialmente à Doutora Maria João Vasconcelos e à Doutora Ana Cristina Macedo;

Aos Amigos do Museu Nacional de Soares dos Reis, sem os quais este trabalho teria sido impossível realizar;

Às minhas amigas: Catarina Castro, Cláudia Cruz, Catarina Torres, Maria João Oliveira, Mariana Santos e Rita Sampaio pela amizade incondicional e positivismo ao longo deste projeto;

Aos meus pais e irmã, por tudo o que me deram e continuam a dar, vocês são o meu pilar;

E como os últimos são os primeiros, ao meu marido, Rui Pedro Costa, sem o qual não teria conseguido fazer este trabalho. Obrigada por todo o apoio, paciência e palavras certas ao longo desta caminhada.

Um sentido obrigada a todos!

## **Abstract**

This work seeks to contribute to the emerging literature on the role of the tribes in order to provide institutions with a clearer explanation of this phenomenon.

Within the current crisis context, the museums have seen their economic constraints increase. Thus, we intend to understand the possible existence of new ways to communicate the activities of the museums through the surrounding society.

Therefore, this study focuses on the tribal marketing in the context of museums, including their eventual power and influence on consumer behavior and role of the leader of the tribe in this area. It also aims to understand how institutions relate to their tribes.

The paper adopts a methodology based on a qualitative exploratory case study. The selected case is the "Group of Friends of the National Museum Soares dos Reis". Seeks to understand if the Friends of MNSR are a tribe and what is their role in the promotion of the museum.

It is concluded from this study that there are six different levels of commitment to a relationship between the tag and the consumer. The last three levels (Connecting level, Me level and Fusion level), are considered Tribal involvement, and are the most desirable for a brand reach, since they imply strong identification with brand and where the consumer is actively participating in brand promotion.

These results provide guidance for institutions, especially cultural, to be aware of the crucial power that tribes have and their relevance in the current context. This can enable companies to understand this growing force and integrate it into their marketing activities.

The originality of this work lies in the systematization of the levels of affection in consumer-brand relationship, culminating in the tribal stage. The proposed model is intended as a guide for companies in identifying tribal bounds and, consequently, improving the relationship between the company and the tribe.

**Keywords: Tribe, Tribal Marketing, Cultural Marketing, Consumer-Brand, Museum; Levels of Engagement**

## **Resumo**

Este trabalho pretende contribuir para a literatura emergente sobre o papel das tribos, com o intuito de proporcionar às instituições uma mais clara explicação sobre este fenómeno.

Com o contexto de crise atual, os museus têm visto as suas restrições económicas aumentar. Deste modo, pretende-se compreender a possibilidade de existirem novas formas de comunicar as atividades desenvolvidas pelo Museu através da sociedade envolvente.

Assim, este estudo foca o marketing tribal, no contexto dos museus, nomeadamente o seu eventual poder e influência sobre o comportamento dos consumidores e papel do líder da tribo nesse domínio. Adicionalmente, procura-se também perceber de que forma as instituições se relacionam com as suas tribos.

O trabalho adota uma metodologia qualitativa exploratória baseada num estudo de caso. O caso selecionado são o “Grupo de Amigos do Museu Nacional Soares dos Reis”. Procura-se compreender se os Amigos do MNSR são uma tribo e qual o seu papel na promoção do museu.

Conclui-se neste estudo que existem seis níveis diferentes de envolvimento numa relação entre a marca e o consumidor. Os três últimos níveis (nível de ligação; nível do “Eu” e nível de fusão), considerados Tribais, são os mais desejáveis para uma marca alcançar, uma vez que implicam uma identificação forte do consumidor com a marca que o faz participar ativamente na promoção da marca.

Estes resultados fornecem orientação para as instituições, principalmente culturais, estarem cientes do poder crucial que as tribos têm e a sua relevância no contexto atual. Isto pode capacitar empresas a compreender essa força crescente e integrá-la nas suas atividades de marketing.

A originalidade deste trabalho reside na sistematização dos níveis de afeto em relação marca-consumidor, que culminam na fase tribal. O modelo proposto tem como objectivo ser um guia para as empresas na identificação de laços tribais e, consequentemente, na melhoria da relação entre a empresa e a tribo.

**Keywords: Tribo, Marketing Tribal, Marketing Cultural, Marca-Consumidor, Museu, Níveis de envolvimento**

## Índice

Nota Biográfica .....	ii
Agradecimentos .....	iii
Abstract .....	iv
Resumo.....	v
Capítulo I – Introdução.....	9
1.0 Motivações e Contexto da Pesquisa .....	9
1.2 Finalidades da Pesquisa e implicações Práticas .....	10
1.3 Estrutura.....	11
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	12
Capítulo II – Marketing Cultural .....	13
2.0 Introdução .....	13
2.1 Conceitos do Marketing Cultural .....	14
2.2 Marketing Cultural no contexto dos Museus.....	15
2.2.1 Comportamento do visitante.....	16
Capítulo III - Marketing Tribal .....	19
3.0 Introdução .....	19
3.1 A Importância e Evolução do Marketing Tribal.....	19
3.1.1 A Tribo .....	22
3.3 O poder das Tribos na gestão das marcas.....	25
3.4 Papel do líder na Tribo .....	27
3.5 O Passa-a-palavra através das Redes Sociais .....	29
3.6 As Tribos e a relação com as marcas.....	31
3.6.1 Envolvimento com a Marca: Modelo de Órbita.....	32
PARTE II - INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA.....	36
Capítulo IV –Objetivos e Metodologia de Investigação .....	37
4.0 Introdução .....	37
4.1 Questões de Investigação .....	38
4.2 Pesquisa Qualitativa .....	40
4.3 Seleção do caso de estudo .....	41
4.4 Recolha de dados .....	42
4.4.1 Focus Group .....	43
4.4.2 Entrevista em profundidade semi-estruturada.....	46
Capítulo V – Apresentação e Discussão de Resultados.....	48

5.0	Introdução .....	48
5.1	Q1 1: - Os Amigos do Museu são uma Tribo? .....	48
5.1.1	Conhecimento do significado de Tribo .....	48
5.1.2	Motivação.....	49
5.1.3	Papel dos Amigos do MNSR .....	49
5.2.4	Nível de Envolvimento .....	50
5.2	Q1 2: Os Amigos do Museu têm um líder? .....	55
5.2.1	Laços Tribais .....	55
5.2.2	O líder .....	55
5.2.3	O Passa-a-palavra .....	56
5.3	Q1 3: Os Amigos do Museu promovem os eventos do Museu? .....	57
5.3.1	Conhecimento e meios de divulgação dos eventos .....	57
5.3.2	Participação nos eventos .....	58
5.4	Q1 4: O Museu apoia os Amigos de forma a beneficiar da sua ação? .....	59
5.4.1	Relação do Museu com os Amigos do MNSR.....	59
Capítulo VI – Conclusões .....		61
6.1	Principais conclusões.....	61
6.2	Limitações e indicações para futuras pesquisas .....	62
Referências.....		64
PARTE III – ANEXOS .....		70
Anexo 1 – Informação Geral sobre os Membros do Focus Group .....		71
Anexo 2 – Guia do Focus Group .....		72
Anexo 3 – Guia da Entrevista .....		74

## **Índice de Ilustrações**

Ilustração 1	-Diferença do Marketing Tradicional para o Marketing Cultural .....	14
Ilustração 2	- Poder da Tribo.....	26
Ilustração 3	- Papel do Líder .....	28
Ilustração 4	- Tipos de Comunicação viral em tribos: dentro e fora .....	30
Ilustração 5	-Modelo de Órbita .....	32
Ilustração 6	– Níveis de envolvimento com a marca.....	34
Ilustração 7	-Técnicas de Pesquisa Qualitativa .....	40
Ilustração 8	-Etapas da Pesquisa Qualitativa no Focus Group .....	41
Ilustração 9	-Características dos Focus Group .....	44
Ilustração 10	- Proposta de Novo Modelo de Órbita.....	53

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 -Avaliação feita pelo visitante .....	17
Tabela 2 - Evolução Histórica do Tribalismo .....	20
Tabela 3 -Características chave da Tribo.....	24
Tabela 4 - Vantagens e Desvantagens do Marketing Tribal .....	25
Tabela 5 -Vantagens e Desvantagens do Focus Group .....	44
Tabela 6 - Descrição dos Focus Group .....	45
Tabela 7 -Vantagens e Desvantagens da de Entrevistas em Profundidade .....	46
Tabela 8 -Técnicas de Investigação e Codificação de dados .....	47



## **Capítulo I – Introdução**

### **1.0 Motivações e Contexto da Pesquisa**

Esta pesquisa foi realizada como parte do Mestrado de Marketing da Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

A maioria das organizações culturais em Portugal são financiadas por fundos públicos, o que cria grandes problemas e traz muitos desafios em termos de sua sobrevivência, uma vez que, no contexto atual de crise económica, o investimento na área cultural não é prioritário. O Museu Nacional de Soares dos Reis vive com restrições orçamentais: não tem mecenas e todo o dinheiro vem do Orçamento do Estado e de financiamentos comunitários pontuais. Esta realidade aumentou a motivação para desenvolver novas formas de comunicar o que acontece dentro das instituições culturais e convidar a sociedade a participar nos projetos das organizações culturais, incentivando outros setores da economia a terem interesse em investir nos seus bens culturais. Por exemplo, através da responsabilidade cívica das pessoas e organizações em criar grupos fortes e independentes no apoio às instituições culturais e, deste modo, gerar um maior aproveitamento das mesmas.

Na sociedade atual, o marketing faz parte do nosso dia-a-dia (Kotler, 2008). As diferentes ramificações do marketing com que nos deparamos fazem-nos compreender que esta área sofre cada vez mais a atenção das instituições (Badot & Cova, 2008).

Vive-se hoje numa época cultural e museológica nova. Ao contrário do “século passado”, a cultura hoje é aberta à comunidade, deixando os espaços onde acontecem de ser encarados como locais “escuros, fechados, parados no tempo e virados apenas para a conservação física dos seus espólios” (Santos Silva; 2001, p11.).

O Museu Nacional de Soares dos Reis foi o caso de estudo escolhido quer pelo gosto da autora pela área museológica, quer por já ter trabalhado na instituição.

Efetivamente, uma vez que se pretende estudar um museu, é primordial que a Revisão da Literatura comece pelo Marketing Cultural. A área cultural possui especificidades próprias, sendo primordial conhecer os públicos, não descurando que a cultura permite educar esses mesmos públicos. Esta realidade especifica o marketing cultural (Serra, 2007; Kotler, 2008; Colbert, 2009).

O mercado da cultura está cada vez mais competitivo e a diferenciação passa, pelo “produto cultural ser de qualidade, pelo posicionamento consistente da organização, com uma gestão orientada para resultados concretos e, não menos importante, que toda a equipa pertencente à organização esteja orientada para responder às necessidades dos clientes, pois é deles que depende o seu sucesso”(Colbert, 2009).

Assim sendo, o marketing e a cultura complementam-se, logo convém apostar nas suas potencialidades, de forma a criar sinergias (Serra, 2008; Kotler & Kotler, 2008), uma vez que a cultura existe para ser comunicada e valorizada, tornando-se imperativo “abri-la” ao exterior e comunicar as suas mais-valias a todos os níveis (Kotler & Kotler, 2008; Camarero & Garrido, 2008; Byrnes, 2003; Serra, 2007). Por conseguinte, é necessário focar no público das instituições culturais e qual a sua forma de pensar para uma resposta eficaz e eficiente. O panorama atual é de uma sociedade contemporânea com maior liberdade de escolha e que é definida pelo individualismo de cada um na tomada das suas decisões (Cova, 2002). Como consequência deste individualismo, as necessidades e desejos dos consumidores são inconstantes devido à vasta oferta de mercado, seja na área cultural ou noutra. Neste contexto, a criação de ligações emocionais fortes com os clientes pode melhorar a capacidade de atrair e fidelizar públicos. O conceito de “tribo”, como grupos de consumidores que partilham uma ligação emocional com uma marca, e que partilham ideias e informações entre eles (Cova, 1997, 2002; Kozinets, 2001; Thompson & Troester, 2002; Dholakia et al, 2004; Johnson & Ambrose, 2006) parece particularmente útil quer como ferramenta de análise, quer como ferramenta de marketing.

## **1.2 Finalidades da Pesquisa e implicações Práticas**

O tema do marketing tribal em museus é importante, tanto para o mercado cultural como para o contexto académico. Em Portugal, não foi realizado qualquer estudo sobre o marketing tribal em instituições culturais. Assim, este estudo aprofunda o conhecimento sobre marketing tribal e também sobre a prática de marketing dos museus. Além disso, foi perceptível ao longo da revisão da literatura que, os estudos sobre marketing tribal focam-se em produtos cuja marca é forte e global. O caso estudado, um museu nacional, que pode ser visto como uma pequena empresa de serviços, traz assim uma nova luz sobre os fenómenos tribais num contexto pouco estudado.

Este estudo tem dois objetivos principais: compreender se os Amigos do Museu podem ser considerados tribos e compreender qual é o seu papel na promoção dos museus. Neste estudo pretende-se compreender se um museu pode ter uma tribo associada e qual o papel desempenhado pela tribo de forma a potenciar o museu.

Assim sendo, propõe-se compreender qual o papel desempenhado pelos Amigos do Museu nos museus e se têm alguma relevância. Desta forma, entende-se se os museus têm de repensar as suas estratégias de maneira a interagirem com o seu grupo de amigos (Cova, 2002).

### **1.3 Estrutura**

Este trabalho começa com uma revisão da literatura existente sobre o Marketing Cultural (Capítulo 2), contextualizando o seu crescimento, importância e contributos (2.0), bem como algumas definições centrais no marketing cultural (2.1), especificando o seu contributo na área museológica (2.3). A revisão da literatura continua com uma revisão da literatura do Marketing Tribal (Capítulo 3), discutindo as suas definições (3.1), a sua importância e evolução (3.2), a força dos laços (3.3), o papel do líder (3.4) a importância do passa-a-palavra (3.5), e o crescente investimento que as empresas têm feito no relacionamento com os seus clientes (3.6).

No capítulo 4, as questões de investigação são formuladas e justificadas. Apresenta-se ainda a metodologia utilizada no estudo empírico (4.1 e 4.3), nomeadamente, as técnicas de pesquisa e recolha de dados (4.3) e a seleção dos ‘Amigos do Museu Nacional de Soares dos Reis’ como o estudo de caso também se justifica (4.2).

No capítulo 5, os resultados são apresentados e discutidos. No capítulo 6 as principais conclusões deste trabalho são expostas (5.1). Apresenta-se também as limitações e dificuldades sentidas durante o seu desenvolvimento, bem como pistas para futuras pesquisas (5.2).

## **PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

## Capítulo II – Marketing Cultural

### 2.0 Introdução

Cada vez mais o marketing cultural atrai diversas instituições, tomando proporções mundiais (Neto, 2005). Atualmente, o principal objetivo das empresas é a ampliação de mercado e a distinção de seus concorrentes, sendo assim, uma ótima alternativa é o investimento na indústria cultural. O resultado do marketing cultural traz diversos benefícios tangíveis e intangíveis para a empresa, fortalecendo e perpetuando uma boa imagem perante a sociedade. (id. ib.)

Na última década a informação e consciencialização dos indivíduos levou à criação de um novo perfil de consumidor: cidadãos responsáveis e preocupados com o meio social e ambiental. O público não está apenas interessado em consumir um produto ou serviço de qualidade de determinada marca, está também interessado em adquirir produtos ou serviços de uma marca na qual reveja a prática da responsabilidade social, voluntariado, ou a que têm algum tipo de ligação com o incentivo à educação e a cultura. (Reis, 2003)

Machado Neto (2005) afirma que as empresas estão sensíveis à prática de marketing cultural, pois entendem que têm a obrigação de desenvolver atividades culturais, educacionais e outras, que possam trazer melhoria de qualidade de vida.

O marketing cultural apresenta-se, de uma forma estratégica, através “do enriquecimento intelectual da sociedade; da promoção da identidade de um povo; do fomento da criatividade, da tolerância e da análise crítica; da facilitação da inserção social de segmentos marginalizados da sociedade” (Reis, 2003, p.433); entre outros.

Desta forma, o investimento feito pelas empresas em cultura pode ser visto como uma oportunidade para as mesmas participarem no processo de incremento e manutenção dos valores culturais da sociedade e, principalmente, a possibilidade de construir uma imagem forte e bem posicionada para o consumidor, garantindo a curto, médio e longo prazo a sua perpetuação. (Kotler, 2008)

Pelas razões acima enunciadas, o marketing cultural gera vantagens competitivas numa organização, uma vez que em relação aos seus clientes procura o reconhecimento da marca perante a sociedade (Reis, 2003). Neste capítulo serão revistos os principais conceitos de marketing cultural até agora e quais as benesses que esta área do marketing trouxe, até à data, às instituições culturais, mais especificamente aos museus.

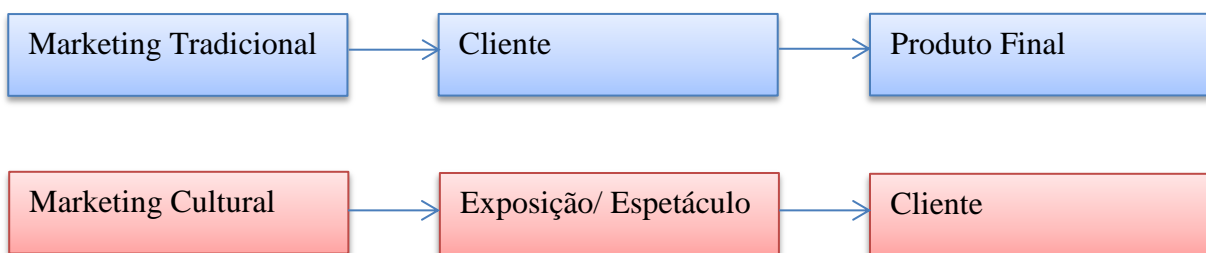
## 2.1 Conceitos do Marketing Cultural

De acordo com Roberto Muylaert (2001) o marketing cultural é a utilização de um conjunto de ações de marketing no desenvolvimento de um projeto cultural. Costa (2004), acrescenta que o marketing cultural pode ser considerado um patrocínio de atividades culturais por empresas cujo *core* não seja associado à área cultural. Há ainda uma outra definição, de François Colbert (1994) de marketing cultural, que gera consenso a nível literário: Marketing cultural é a arte de contactar segmentos que possam estar interessados no nosso produto. Adaptando as variáveis de marketing: preço distribuição e promoção de modo a por o produto em contacto com o maior número de consumidores alcançando os objetivos da instituição (em Byrnes, 2003; Serra, 2008; Kotler & Kotler, 2008; Curvelo, 2009).

Para o marketing cultural importa, primeiro que tudo, compreender os seus públicos: quem são, como são, o que pensam, quais os seus gostos, motivações e aspirações para com uma qualquer representação cultural (Curvelo, 2009).

Curvelo (2009) afirma que, ao contrário do marketing tradicional, no marketing cultural é fundamental descobrir o cliente certo para determinada exposição ou espetáculo e não o inverso; como demonstrado na Ilustração 1.

Ilustração 1 - Diferença do Marketing Tradicional para o Marketing Cultural



**Fonte:** Curvelo (2009)

Ao contrário de uma empresa o museu não pode adaptar o seu produto ao gosto do seu cliente, uma vez que o produto que o museu oferece é o seu espólio e, como tal, a adaptação ao cliente é limitada, pois não pode ser alterada. O cliente, esse sim, pode adaptar-se ao produto oferecido (Curvelo, 2009; Serra, 2008).

Assim, o museu tem de estruturar as suas acções de forma a atingir o cliente pretendido para a sua oferta (Serra, 2008).

Quando em 1967 Kotler alertou para a importância que as organizações deviam dispensar aos seus consumidores e esforçarem-se para angariarem recursos, as instituições culturais começaram a dar mais relevância ao marketing aplicado às mesmas, como o marketing de museus ou o marketing do património cultural, compreendidos como uma especialização do marketing cultural (Serra, 2008; Colbert, 1994; Camarero & Garrido, 2008).

Para Reis (2003, p.431) os objetivos de marketing cultural são: “estabelecer uma comunicação direta com o público-alvo; atrair, manter e treinar funcionários; estabelecer e manter relações duradouras com a comunidade; reforçar ou aprimorar a imagem corporativa ou da marca; manter ou incrementar o conhecimento da marca ou da empresa; potencializar o composto de comunicação da marca.”

Em suma, Marketing Cultural, oferece acções a nível cultural planeadas de forma estratégica e responsável com o intuito de conseguir atrair os clientes certos para a sua oferta (Colbert, 1994; Curvelo, 2009).

## **2.2 Marketing Cultural no contexto dos Museus**

A Associação Americana de Museus (AAM) define um museu "como uma instituição que está organizada como uma instituição pública ou privada sem fins lucrativos, existente numa base permanente, para fins essencialmente educativos e estéticos", que "cuida e é proprietário ou usa objetos tangíveis, quer seja animado ou inanimado, e apresenta-os numa base regular "que" tem pelo menos um membro da equipa profissional ou o equivalente em tempo integral " e" é aberto ao público em geral, por norma, pelo menos, 120 dias por ano ".

O Conselho Internacional de Museus (ICOM)<sup>1</sup> redefiniu em 2007 a definição de museu como “uma instituição permanente sem fins lucrativos, a serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberto ao público, que adquire, conserva, pesquisa, comunica e exhibe o património tangível e intangível da humanidade e do seu meio ambiente para fins de estudo, educação e prazer.”

Os “museus do século XXI” sentem cada vez mais a necessidade de se “apoiar no marketing de forma a rentabilizarem ao máximo as suas exposições, comunicando-as

---

<sup>1</sup> 21st General Conference in Vienna, Austria, in 2007

eficaz e eficientemente, de modo a espalhar a cultura e criar hábitos culturais” (Summavielle citado por Duarte, 2010, p.13).

Os museus estão cada vez mais conscientes que devem competir pelos seus públicos, pelos apoios e pelos recursos, que devem oferecer programas de qualidade, transmitir a sua singularidade, estabelecer relações a longo prazo com as comunidades locais e encontrar meios para se autofinanciarem, numa altura em cada vez mais se reduz o financiamento público (Kotler & Kotler, 2008)

Para conseguirem aumentar o seu número de visitantes, alguns autores defendem que o museu, para além do espólio permanente que oferece, deve também disponibilizar outro tipo e ofertas culturais para poder aumentar o seu leque de clientes (Garcia, 2003; Lira, 2005; Geissler, 2006; Kotler, 2008; Gofman et al. 2011).

De acordo com Geissler (2006) os museus cada vez mais adotam o conceito de marketing, que envolve um esforço organizacional total para satisfazer os clientes e alcançar os objetivos organizacionais. Esta mudança de filosofia entre os museus de arte começa a ter os seus frutos, pois defendem que os museus têm a missão de educar o público (Geissler, 2006; Gofman et al, 2011), bem como construir audiência e lucro.

Como os museus ampliaram a sua imagem, ofertas e públicos-alvo, tornaram-se mais visíveis aos olhos do público. Consequentemente, eles são mais suscetíveis às pressões dos *stakeholders* e da comunidade em geral. Paralelamente, existe uma crescente tendência de instalar museus cujas suas missões são locais, procurando, assim, apoio da comunidade e, ao mesmo tempo, tornar-se parte da vida da comunidade (Kotler, 2008).

Para conseguir que a comunidade visite o museu, é importante saber o que é que o visitante valoriza no espaço museológico (Goulding, 2000). É importante conhecer o ponto de vista do visitante e o que é que o leva ao museu, uma vez que a oferta do museu é o seu espólio e, como tal, limitada pois não pode ser alterada (Curvelo, 2009).

### **2.2.1 Comportamento do visitante**

A imagem de um museu auxilia a captar e fidelizar visitantes, não apenas em alturas de grandes exposições mas de uma forma constante, devendo ser encarado como um espaço onde se pode passar o tempo livre e vivenciar uma experiência (Kotler & Kotler, 2008). É neste contexto que o ponto de vista do visitante é importante para o museu (id. ib.).



No ambiente museológico é possível argumentar que a experiência do serviço é mediada por um certo reconhecimento cognitivo sócio-cultural, orientações psicológicas, e as condições físicas e ambientais do museu, os quais precisam ser vistos como inter-relacionados para se concluir se foi fornecido uma experiência de qualidade, como descrito na Tabela 1 (Goulding, 2000).

**Tabela 1 -Avaliação feita pelo visitante**

Avaliação	Reconhecimento
Sócio-cultural	Identificação cultural. Continuidade do tema e história. Conversa e construção de história da avaliação de estímulo. Variação do estímulo. Interação social.
Cognitiva	A criação de atividade consciente. Envolvimento e compromisso. Reflexão interior e imaginação. Variação de estímulo para criar um sentido e fio condutor. Autenticidade percebida
Orientação Psicológica	Apresentação do Espaço Orientação e sinalética
Condições Físicas e ambientais	Concentração de Pessoas Locais para sentar Barulho

**Fonte:** Goulding (2000)

Tendo em consideração a teoria de Goulding (2000), o Museu pode trabalhar o envolvimento e compromisso do visitante, bem como a interação social.

Deste modo, o museu ao compreender as motivações do visitante pode enquadrar-se na sociedade atual e compreender como é que um serviço cultural pode criar uma afinidade emocional que leve à criação de grupos de pessoas que partilhem os mesmos interesses e se juntem e partilhem experiências através de uma ligação/ paixão. (Cova, 2002; Harwoord & Garry, 2009)

A consciencialização da importância da interação social com pessoas que pensem de forma semelhante estimula o comportamento do visitante para que este se envolva e se comprometa com o Museu (Goulding, 2000), demonstrando que a criação de grupos de indivíduos que partilhem os mesmos interesses é uma mais-valia (Cova, 2002) estabelecendo uma ligação com outros consumidores com as mesmas necessidades. No fundo, são as condições para a criação de uma tribo (Cova, 2008).

Neste capítulo reviram-se os principais conceitos de marketing cultural e o papel que o mesmo tem tido nas instituições culturais. Foi também estudado o comportamento do visitante do museu, uma vez que este conhecimento é essencial para enquadrar o museu na sociedade atual e compreender o que é que o visitante quer do museu em termos de experiência e de relacionamento com a instituição. A exploração da afinidade cultural não é individual, pelo que podem ser criados grupos de pessoas que partilhem os mesmos interesses e se juntem para partilhar experiências (Cova, 2002; Harwood & Garry, 2009).

## **Capítulo III - Marketing Tribal**

### **3.0 Introdução**

Neste capítulo será revisto o tópico central deste trabalho: o Marketing Tribal. Nesta secção ir-se-á representar a importância e evolução e do Marketing Tribal.

Apesar de não ser um conceito recente, segundo Cova (2002) só a partir do século XXI é que o marketing tribal começou a ganhar expressão através de fenómenos tribais, e a suscitar interesse por parte das instituições/ organizações.

Seguidamente, vão-se estudar também as forças dos laços tribais e o papel do “líder”, uma vez que são os grupos de referência que influenciam o comportamento de compra do indivíduo (Brito, 2012).

Este capítulo termina com o estudo do passa-a-palavra, uma vez que promove a partilha de ideias, valores e interesses comuns da tribo e, assim, une-as em torno de uma marca, empresa ou produto (Godin, 2008). Este objetivo de união é alcançado como uma estratégia que visa a exploração emocional e sentimental do seu público (Godes & Mayzlin, 2004).

Para tal, a relação entre a marca e o consumidor tem de ser estudada, uma vez que as empresas cada vez mais têm em atenção a relação com os seus consumidores a fim de estabelecer relacionamentos duradouros e rentáveis (Brito, 2010), com o intuito de envolver ativamente o indivíduo com a marca (Silva et al., 2008).

### **3.1 A Importância e Evolução do Marketing Tribal**

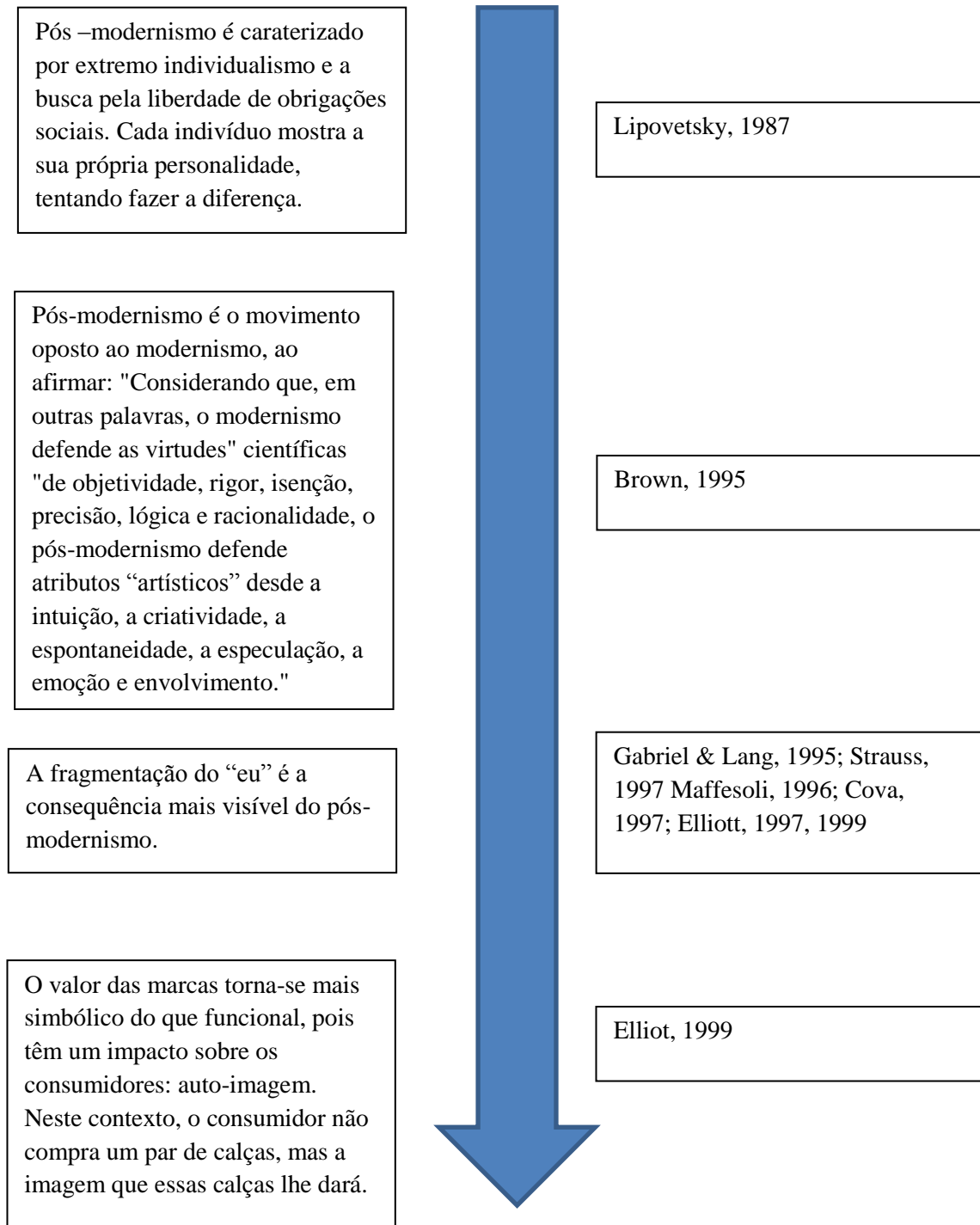
O Marketing Tribal é uma técnica cujo objetivo é a criação de grupos de indivíduos que partilhem os mesmos interesses em produtos, marcas ou serviços, (Cova, 2002) estabelecendo uma ligação com outros consumidores com as mesmas necessidades, preferências e afeições, através de um processo de passa-a-palavra altamente eficaz. Em tribos, os consumidores partilhem valiosas informações qualitativas de uma forma natural e espontânea, alimentadas por uma paixão (Harwood & Garry, 2009).

O tribalismo não é recente e implica um retorno a uma época que tem sido rejeitada pelo pensamento moderno. (Cova, 2006) (Re) nasce o desejo de ligação entre os consumidores. Denote-se, a "re-emergência de valores quase arcaicos: um sentido de identificação local, a religiosidade, sincretismo, o narcisismo de grupo e assim por

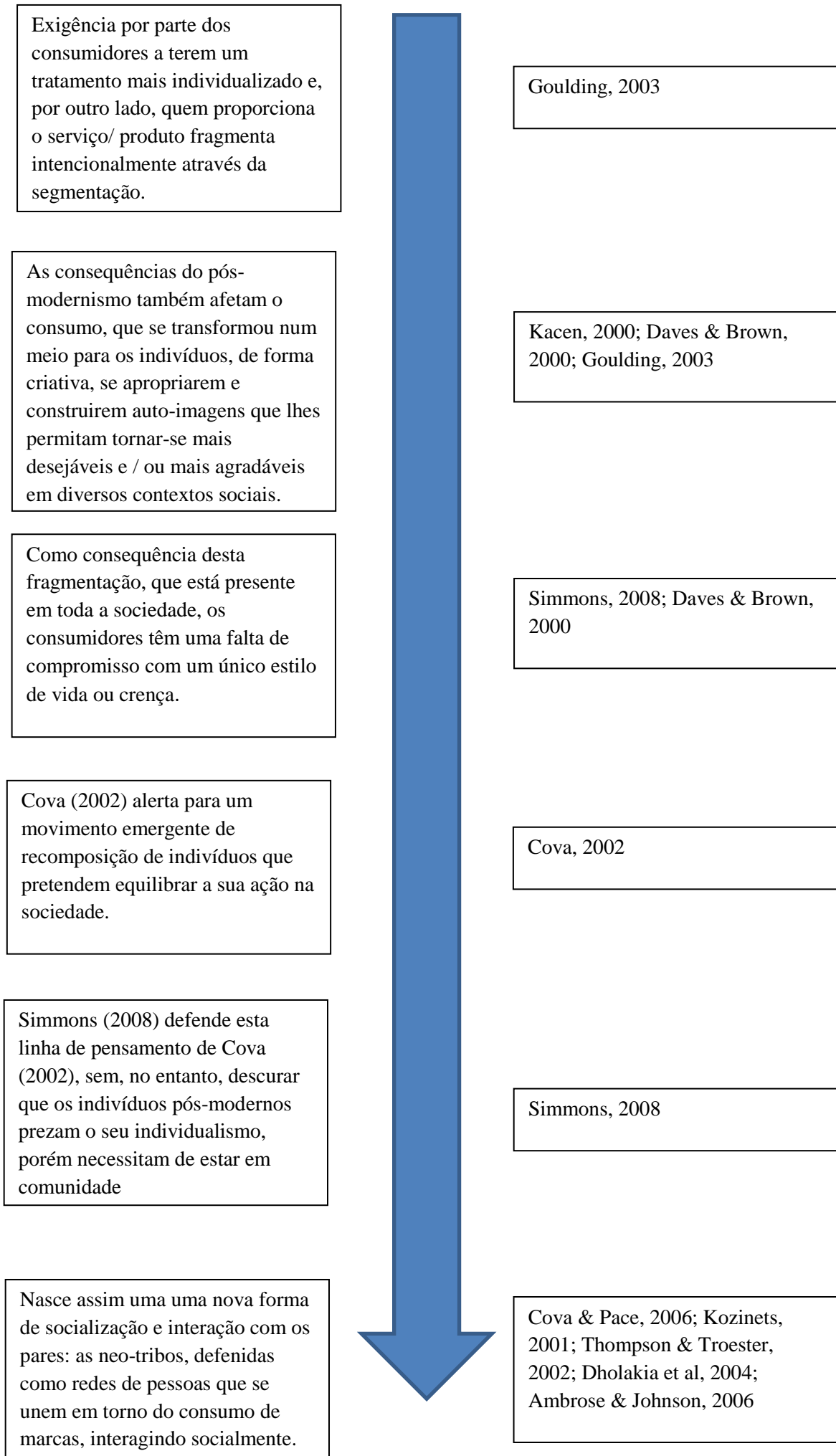
diante" (Cova, 2002 p.601). Este autor também afirma que a palavra tribo transmite as mesmas características que a noção de grupo étnico, mas numa maior escala.

A evolução do tribalismo surgiu como uma forma de combater o individualismo extremo que era sentido na época do pós – modernismo (Cova, 2002), como é descrito na Tabela 2.

**Tabela 2 - Evolução Histórica do Tribalismo**



## Marketing Tribal em Museus: O Caso do Museu Nacional de Soares dos Reis



**Fonte:** Elaboração Própria

Portanto, o surgimento de comunidades tribais retrata a necessidade do indivíduo estar em grupos sociais, uma vez que sente a necessidade de estar constantemente a aprender com as restantes pessoas. Surgem, assim as tribos (Taillard, 2010).

Deste modo, o Marketing Tribal visa fortalecer os laços afetivos existentes entre o consumidor, explorando o lado sentimental/ emocional dos seus clientes em detrimento do lado racional. Desta forma, tem como principal objetivo avaliar a personalidade, os sentimentos e motivações da sua “tribo” e, conseqüentemente, personalizar e direcionar cada vez mais os seus produtos/marcas de acordo com esta. “Atualmente, pela sua própria definição, o marketing tribal prefere uma relação mais pessoal entre a organização e o consumidor. A Empresa deve entrar na tribo de forma cuidadosa e partilhar a mesma linguagem, emoções e rituais”. (Cova, et. al, 2007, p. 114).

Ressalve-se que a existência de uma tribo não implica a existência de estratégias de marketing tribal na organização. Na realidade, podem existir tribos à margem das estratégias da organização (Ilustração 2), que se forem descuradas poderão implicar conseqüências negativas na organização (Cova & Pace, 2006).

### **3.1.1 A Tribo**

Uma tribo é um grupo de pessoas ligadas uma à outra, ligada a um líder ligado a uma ideia. (Godin, 2008)

Assim sendo, a tribo não se identifica com determinados conceitos como segmentos de consumidores, nichos de mercado e estilos de vida. Em vez disso, refere-se a um grupo de referência, que partilha experiências e emoções semelhantes e se une num ambiente micro -social (Cova, 2002). Uma tribo é distinguida de um segmento através de características intrínsecas associadas aos valores que a comunidade defende (Cova & Pace, 2006; Mitchell e Imrie, 2010; Silva & Santos, 2012): “Um grupo precisa de apenas duas coisas para ser uma tribo: um interesse comum e uma maneira de comunicar entre si.” (Godin, 2008, p.2). As tribos têm que prosperar, acrescentar valor aos seus membros, serem úteis e conseguirem espalhar a informação (id. ib.).

A perspectiva tribal ao consumo sustenta que as pessoas gostam de se reunir em tribos e que tais comunidades sociais, próximas são mais afetivas e influente no comportamento das pessoas que tanto as instituições de comercialização ou outras autoridades culturais

formais (Cova e Cova, 2002). O indivíduo consome como um membro da tribo "existe para além do projeto emocional e narcisista descrito na categoria de pesquisa do consumidor. Os membros da tribo têm ainda alguns dos aspetos emocionais do turista, mas o indivíduo não é mais visto como um eu independente que está a tentar recolher cada vez mais experiências. Em vez de ser baseada em emoções pessoais, o indivíduo consome como membro de uma tribo onde o simbolismo do produto cria um universo para a tribo"(Ostergaard e Jantzen, 2000, p. 18).

Com todas estas alterações na sociedade, os responsáveis de marketing vêem uma oportunidade para fomentar a criação de comunidades que procuram não só as valências intrínsecas ao produto/ serviço; mas também o que lhes possa ligar aos outros (tribo). Esta rede de pessoas heterogéneas está ligada através de uma paixão ou emoção partilhada (Dionísio & Leal, 2008).

Uma pessoa pode pertencer a várias tribos pós-modernas, não só para um, dos limites da tribo são apenas conceitual e não física; e os membros estão relacionados por sentimentos compartilhados e sinais e não por laços de parentesco ou dialeto. Estas tribos pós-modernas são inerentemente instáveis, de pequena escala afectiva, contudo efémera (Maffesoli, 1996) e não tem parâmetros estabelecidos pela sociedade moderna. As tribos estão em constante mutação, (Cova, 2002) valendo-se do seu compromisso simbólico e rituais manifestados pelos seus membros.

As tribos são, portanto, mais do que uma categoria residual da vida social. Cada indivíduo pode pertencer a mais de uma tribo e ter diferentes papéis em cada uma delas. Pertencer a uma tribo tornou-se, para alguns indivíduos, mais importante do que pertencer a uma classe social ou segmento. O vínculo social que caracteriza esses grupos permite que os membros tribais nunca estejam sozinhos, pois eles pertencem, de fato ou virtualmente, a uma comunidade vasta e informal (Maffesoli, 2000).

Assim, podemos dizer que os membros da tribo diferenciam-se de outros grupos de pessoas, porque realmente querem estar unidos. "Fazem mais do que socializar com os outros consumidores, efetivamente visam estabelecer laços entre eles." (Harwood & Garry, 2009)

Mitchell & Imrie (2010) identificam três características essenciais para a tribo: hierarquia; união entre os membros; aquisição e difusão de conhecimentos, que

complementam as características defendidas por Cova & Pace (2006). Por sua vez, Silva & Santos (2012) acrescentam alguns atributos: valores; rituais; ligação; sentido de orgulho; líder e o passa-a-palavra; como visível na Tabela 3 em baixo.

**Tabela 3 -Características chave da Tribo**

<b>Autor</b>	<b>Objeto de Estudo</b>	<b>Objetivo de Estudo</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Conclusões/ As características-chave que de uma tribo</b>
<b>Cova &amp; Pace (2006)</b>	Comunidade web: “My Nutella The Community”	Analisar o poder que uma comunidade virtual exerce sobre uma marca de um produto de conveniência comercializado em massa.	Estudo de Caso	-Ligação -Orgulho -Valores
<b>Mitchell e Imrie (2010)</b>	Uma tribo de colecionadores de discos de vinil da Noza Zelândia	Este estudo centra-se sobre a forma como uma compreensão mais completa dos papéis de consumo da tribo podem ser aproveitados para criar lealdade sustentável.	Estudo de caso	- Hierarquia - União entre os membros - Aquisição e difusão de conhecimentos
<b>Silva &amp; Santos (2012)</b>	A Tribo da Toyota Prius	Identificar a existência de um comportamento tribal, bem como propor um modelo que poderia guiar as marcas na identificação de laços tribais.	Estudo de caso	-Valores -Rituais -Hierarquia -Ligação -Orgulho -Líder - Passa-a-palavra

**Fonte:** Elaboração Própria

As empresas podem beneficiar muito com a identificação do tribalismo nas relações com os consumidores, quando o envolvimento entre ambas as partes atinge o nível



tribal, há muitas vantagens para ser encontrado. Pelo que temos visto, podemos resumir algumas das principais características que nos permitem caracterizar uma tribo (Godin, 2008; Mitchell & Imrie, 2010).

Silva et al. (2008) explicam que existem diferentes níveis de envolvimento com a marca e, como tal, nem todos os seus membros têm os mesmos níveis de envolvimento com o objeto da tribo. (Ilustração 5).

Segundo Cova (2002) é importante ressaltar as principais vantagens e desvantagens do Marketing Tribal, descritas na Tabela 4, na sociedade em que vivemos atualmente.

**Tabela 4 - Vantagens e Desvantagens do Marketing Tribal**

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
A empresa/marca pode desenvolver uma relação mais emocional e entusiástica com os consumidores	Pode acarretar investimentos elevados até se conseguir cativar os membros da tribo
Os consumidores assumem-se como defensores da marca, os embaixadores	Esforço elevado para as empresas manterem as expectativas de uma tribo face a um produto ou marca
Poder elevado de um passa-a-palavra positivo e rápida difusão da informação sobre a marca/produto com base nas novas tecnologias	Um erro ou mau procedimento da empresa poderá significar o abandono da tribo, ou, se um membro desta não gostar do produto vai influenciar negativamente a tribo
Forma natural de abordar, envolver e conhecer melhor o consumidor (hábitos, necessidades e desejos)	Perder o controlo da marca para a tribo

**Fonte:** Cova (2002)

É, portanto, imperativo que, depois de reconhecer as características da tribo, a empresa se comprometa com a tribo, apoiando-a (Silva & Santos, 2012), uma vez que necessita de compreender as necessidades da comunidade tribal para lhes poder dar resposta e mantê-la feliz (Cova, 2002; Mitchell & Imrie, 2010).

### **3.3 O poder das Tribos na gestão das marcas**

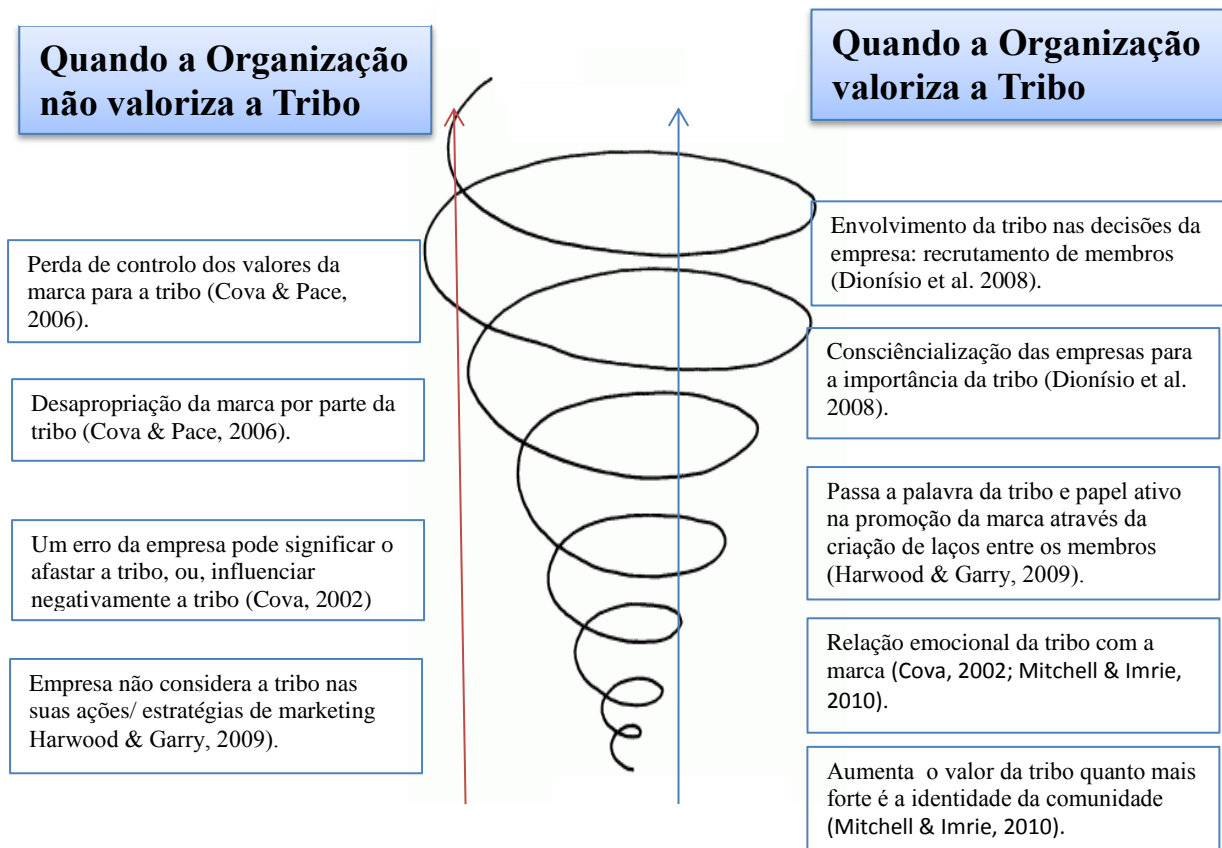
Como consequência do supra descrito, verifica-se uma explosão de tribos em torno do consumismo de marcas (Maffesoli, 1996; Cova, 1997; Kozinets, 2001; Thompson & Troester, 2002; Dholakia et al., 2004; Johnson & Ambrose, 2006). O que une estes grupos de indivíduos são os valores idênticos que partilham no consumo emocional de uma marca, criando laços sociais. O poder da tribo aumenta quando mais forte é a expressão da identidade da comunidade (Mitchell & Imrie, 2010). Ressalte-se que o valor de ligação não é definido pela empresa. Não é o prestador de serviços que determina se a organização fornece valor através dos laços sociais, mas sim as pessoas

que experimentam e que atribuem um determinado significado (Aubert-Gamet & Cova, 1999).

A influência das tribos sobre as marcas também pode levar a algumas desvantagens para as empresas, e estas precisam ser avaliadas. De acordo com a Cova e Pace (2006), um aspecto crítico do marketing tribal é “o risco da tribo poder desapropriar a marca na medida em que a empresa perde o controle sobre ela”. Dionísio et al. (2008) concordam com isso, sugerindo que o problema mais comum encontrado com marcas tribais é a força da tribo quando se opõe à empresa.

Esta consciencialização da força da tribo parece ser inquestionável para as empresas. As organizações têm reconhecido isso e, como consequência, estão cada vez mais a recrutar membros da tribo para se tornarem parte ativa nas suas estratégias de marketing (Dionísio et al., 2008).

### Ilustração 2 - Poder da Tribo



**Fonte:** Elaboração Própria

A ênfase dessa abordagem da empresa para a tribo não está em ganhar quota de mercado, mas, em vez disso, em ganhar aceitação de tribos e participando de atividades tribais. Para ganhar a aceitação de membros tribais, as empresas têm de adotar uma abordagem muito sutil e colaborativa (Harwood & Garry, 2009) equilibrando cuidadosamente prós e contras das tribos.

### **3.4 Papel do líder na Tribo**

São os grupos de referência que influenciam o comportamento de compra do indivíduo (Brito, 2012). O comportamento é influenciado por fatores pessoais e sociológicos com referências como a família e amigos. Influências institucionais, tais como religião, governo, empregadores ou profissionais de marketing também podem afetar o comportamento de compra. (id. ib)

Devido aos fortes laços que normalmente caracterizam as relações tribais, o influente poder de uma tribo situa-se entre um grupo de referência e uma família. Influências tribais são tão fortes que podem afetar os valores de uma pessoa, atitudes e comportamentos. (Silva et al., 2008) Cova e Dalli (2008) acrescentam que os laços fortes entre as pessoas permitem a circulação e atribuição de valor. Estas características estão presentes nas tribos, reforçando o poder que as mesmas exercem (id. ib.)

As influências tribais são tão fortes que podem afetar os valores de uma pessoa, atitudes e comportamentos. Uma tribo, é considerada como um grupo que tem um elemento respeitado e seguido, que permite orientar a tribo (Cova, 2002), influenciando diretamente a pessoa, além de ter um papel de facilitador dentro da comunidade. Este elemento é considerado o líder (Mitchell & Imrie, 2010).

Godin (2008) também enfatiza a importância de um líder na união dos membros da tribo, dizendo que uma tribo é um grupo de pessoas ligadas entre si, a um líder e uma ideia. O autor salienta a importância desta figura na tribo, argumentando que “não há tribo sem um líder, mas também nenhum líder sem uma tribo”(Godin, 2008, p. 9). O líder atua como um elemento de ligação entre a tribo e funciona como *gatekeepers* de acesso e conhecimento sobre a mesma, possuindo um estatuto e reconhecido respeito que inspira e influencia outros membros, como descrito na Ilustração 3. Godin (2008) explica esta inspiração, argumentando que os líderes guiam um movimento de forma a criarem coisas que ainda não existem, mas que as pessoas pensam que querem.

### Ilustração 3 - Papel do Líder



**Fonte:** Elaboração Própria

O estudo pioneiro de Roger (1962, citado por Godin, 2008) para a difusão da inovação sugere que os líderes de opinião podem exercer influência direta na adoção de inovação através do passa-a-palavra. Na verdade, através da criação de uma tribo, e, conseqüentemente, um movimento em torno de uma ideia, os líderes da tribo são levados em profunda consideração, pois são habitualmente admirados por outros membros da tribo. Devido a isso o passa-a-palavra pode atingir grandes proporções.

Cova e Dalli (2007) acrescentam que os laços fortes entre as pessoas permitem a circulação e atribuição de valor. Estas características estão presentes nas tribos, reforçando o poder que as mesmas exercem.

Sendo assim, as tribos têm uma grande influência sobre as decisões de compra. Essa influência é baseada na força do *passa-a-palavra*. Considerada uma das fontes mais influentes de transmissão de informações no mercado, (Godes & Mayzlin, 2004) o

poder desta ferramenta tem sido ampliado pelo *boom* da internet, pois é mais fácil para os consumidores encontrarem, avaliarem e trocarem diversas informações.

### **3.5 O Passa-a-palavra através das Redes Sociais**

O marketing tribal aposta na criação de grupos com interesses comuns e em dar a esses grupos produtos que vão ao encontro das suas necessidades e desejos, através de ações que se caracterizam, primordialmente, por se direcionarem a grupos de pessoas (“tribos”) que partilham ideias, valores e interesses comuns e assim uni-las em torno de uma marca, empresa ou produto (Godin, 2008).

Como Godin argumenta, associações tribais costumavam ser mais limitada pela geografia: “as pessoas estavam ligadas com os de sua própria região. Mas, agora, a globalização e a Internet permitiram o crescimento de tribos sem ter em conta a geografia dos elementos que fazem parte da mesma. Isso significa que existem mais tribos, mas mais importante que isso, significa que agora há tribos que nunca poderiam ter existido antes”. (Godin, 2008, pp. 4-5)

Em vez de criar um novo fenómeno, a Internet simplesmente fortalece e amplia o impulso natural do homem se relacionar: Antes da Internet, era difícil transmitir a mensagem para fora da tribo, difícil de coordenar a ação, difícil crescer rapidamente. As novas tecnologias são bem projetados para ligar tribos e ampliar o seu trabalho (id. ib.).

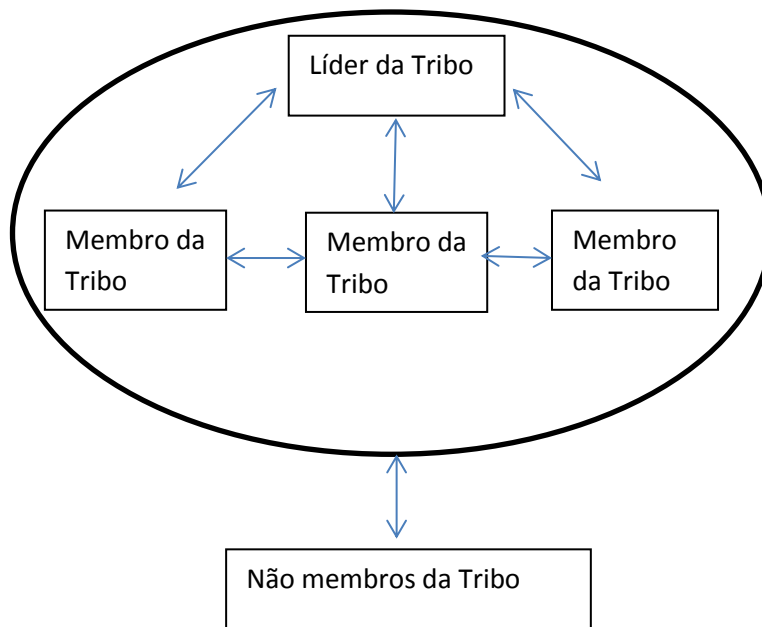
É neste cenário que o passa-a-palavra funciona; ou seja a passagem de algum tipo de informação de pessoa para pessoa. No marketing tribal, há uma “tribo”, ou seja um grupo de pessoas que partilham características semelhantes ou algum tipo de interesse semelhante, a quem é apresentado algo (um produto ou serviço) que à partida irá satisfazer os seus interesses e, por conseguinte, irão passar a palavra sobre as vantagens do mesmo (Dionísio et al., 2008). Com isto, há a criação de comunidades, facilitada pelas novas tecnologias, uma vez que, não só têm acesso às últimas atualizações da organização, como também podem interagir com os membros do grupo, dando sugestões, conselhos, ou simplesmente trocando informações com pessoas que partilham os mesmos interesses, passando a imagem de um grupo unido. (Godin, 2008)

Desta forma, a organização tem à sua disposição a hipótese de consolidar um grupo de consumidores fiéis, que estando satisfeitos irão partilhar a sua experiência, aliciando novos membros para a tribo (Harwood & Garry, 2009). A proximidade entre os

membros da tribo amplifica o efeito do passa-a-palvra, tornando-se uma fonte de informação de risco reduzido, que influencia as decisões de compra (Godin, 2008).

O processo de comunicação com o consumidor assume um significado especial em contextos tribais, na comunicação do líder da tribo e na interpretação feita pelos receptores da mensagem (Godin, 2008). Efetivamente, este tipo de comunicação viral pode ser estabelecido de várias maneiras, sistematizado na Ilustração 4.

#### Ilustração 4- Tipos de Comunicação viral em tribos: dentro e fora



**Fonte:** Adaptado de Godin (2008)

O livre fluxo e troca de informações na internet potenciam não só o “um-para-muitos”, mas também de “muitos-para-muitos”. Com isso, os consumidores são capazes de encontrar um fórum público no qual podem expressar, as suas experiências de consumo (Harwood & Garry, 2009).

Neste ponto concentra-se a pesquisa na influência das tribos no processo de consumo, tentando mostrar porque é que os mercados precisam de estar atentos a esta nova realidade de consumo, a fim de reavaliar os seus pressupostos sobre os mercados, e as suas estratégias para a criação de vantagem competitiva e conquistar uma quota de mercado (Dionísio et al., 2008).

### **3.6 As Tribos e a relação com as marcas**

As marcas são hoje encaradas como parceiras nos relacionamentos que se estabelecem com os consumidores (Brito, 2010).

Um relacionamento não se estabelece apenas porque os profissionais de marketing alegam que ele existe, já que é preciso que o consumidor tenha consciência da natureza do vínculo (Grönroos, 2004), logo é um processo contínuo onde há uma identificação de valores para o cliente e partilha de benefícios como resultado de uma relação a longo-prazo (Gordon, 2001).

Esta relação fará com que o cliente tenha mais poder em relação à marca, uma vez que pode questionar a mesma, podendo mesmo forçar as empresas a desenvolver abordagens mais participativas, nas quais os clientes façam parte da imagem da marca (Lewis, 2005). Autores defendem que os vencedores de marketing de amanhã serão as empresas capazes de co-criação de valor com seus consumidores (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Bonnemaizon et. al, 2007).

Esta mudança na estrutura social está a ter uma influência cada vez maior na relação que as tribos têm com as empresas, como defende Bayler & Stoughtin (2001 p.134) "Os consumidores usam os meios de comunicação sociais para filtrar, resistir e rejeitar mensagens irrelevantes ou desinteressantes, em contrapartida o consumidor tribal é muito feliz, divertindo-se na sua própria tribo sem ter que dar atenção aos anúncios." O autor vai mais longe ao defender que as marcas não têm escolha: para seguir um determinado perfil de consumidor têm de se envolver com a tribo (id. ib.).

Note-se que Taillard (2010) afirma que os comportamentos que caracterizam as interações tribais são democráticos, onde podem surgir opiniões muito díspares, contudo não perdem a sua validade, pelo contrário, podem enriquecer os membros da tribo e as empresas podem server ideias que surjam das mesmas.

No panorama social atual, as empresas sabem que as tribos são agora uma parte da paisagem social e as organizações terão de aprender a envolver-se com as mesmas, se quiserem ser competitivas (Godin, 2008).

Os membros da tribo devem ser considerados pelas empresas como parceiros e não como meros agentes do mercado. Na verdade, as empresas devem reconhecer que os membros da tribo partilham uma experiência coletiva de consumo que pode ajudar as

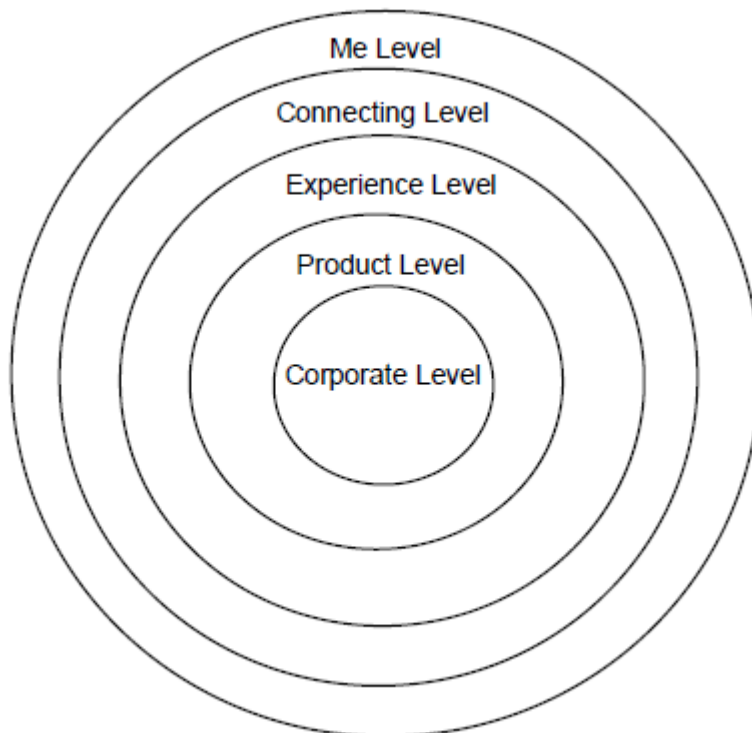
empresas na abordagem de potenciais compradores, reduzindo as barreiras formais entre a empresa e os consumidores. É por isso que o consumidor tribal assume cada vez mais uma grande relevância nas teorias de marketing (Mitchell & Imrie, 2010).

### 3.6.1 Envolvimento com a Marca: Modelo de Órbita

Os programas de relacionamento com clientes têm sido ferramentas cada vez mais utilizadas pelas organizações a fim de estabelecer relacionamentos duradouros e rentáveis. (Brito, 2010)

Quando o consumidor se torna um promotor da marca, está ativamente envolvido com a mesma. Existem diferentes níveis de envolvimento do consumidor com a marca como define Silva (Silva et al., 2008) com o Modelo de Órbita, que afirma que o marketing tribal atinge o seu objetivo final, quando os consumidores estão fortemente envolvidos com a marca. A criação deste modelo teve como base a análise de duas marcas (Apple e Mini), e é uma ferramenta analítica para diferenciar os níveis de envolvimento do consumidor com a marca. Este estudo, que já foi adaptado posteriormente (Maia, 2009; Santos, 2010; Silva & Soares, 2012), sugere cinco níveis diferentes de envolvimento: nível corporativo, nível do produto, nível de experiência, Nível de Ligação e Nível do “Eu”. Esses cinco níveis são esboçados na Ilustração 5.

**Ilustração 5 -Modelo de Órbita**





**Fonte:** Silva et al. (2008)

O primeiro nível é o corporativo, que se refere à imagem construída pela empresa em redor da marca. O nível do produto é o segundo nível, que materializa o primeiro, referindo-se a todos os produtos comercializados pela empresa. É importante ressaltar que esses produtos devem estar em concordância com a imagem de marca projetada no nível corporativo. Quando a empresa cria ferramentas que permitem aos consumidores vivenciarem uma experiência personalizada com o produto, o envolvimento marca-consumidor é colocado no nível de experiência. Ao permitir isso, as empresas podem levar os consumidores a criarem redes de ligações em torno da marca, ou seja, o nível de criação de laços. Este modelo defende que o envolvimento entre o consumidor e a marca atinge o seu ponto máximo no Nível do “Eu”. Neste ponto, há uma ligação entre o "eu" e o "marca", que leva a uma interação e conversa entre os consumidores. Ao fazer isso, os consumidores tornam-se participantes ativos na estratégia da marca, realizando tarefas da tribo.

Segundo Santos (2011), os níveis de ligação e Eu são considerados o nível tribal, uma vez que defende que o tribalismo é o ponto máximo de envolvimento que pode existir entre um consumidor e uma marca e, conseqüentemente, com outros consumidores. A este nível, a marca torna-se uma parte da vida dos consumidores, como a base de uma ligação emocional criado entre os consumidores.

Por outro lado, Mitchell e Imrie (2010) identificam atributos distintos de Silva, et. al (2008), que reforçam que existem diferentes níveis de envolvimento com a marca; desta forma, também se diferenciam de um segmento por alguns atributos (Cova & Cova, 2002; Mitchell & Imrie, 2010) como descrito na Ilustração 6:

Cova & Cova (2002) defendem que existem quatro formas de envolvimento com a marca, já descritos: simpatizantes; membros; devotos e praticantes.

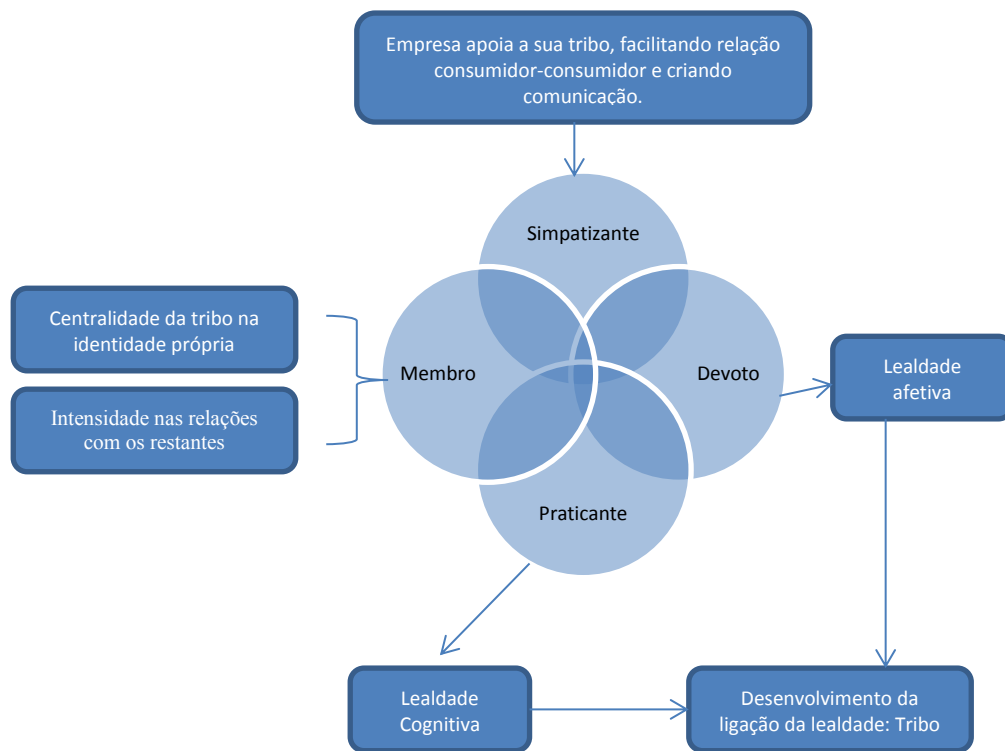
**Simpatizantes:** indivíduos com um interesse na área de atuação da organização, no entanto, o consumo real e conhecimento da prática é relativamente pequeno.

**Membros:** Essa função inclui pessoas que socializam ativamente com a tribo, em espaços físicos e virtuais.

**Devotos:** Esses membros têm uma paixão de longa data. O conhecimento e envolvimento com a tribo é parte central da sua auto-identidade.

**Praticantes:** Este papel inclui uma participação ativa na promoção da organização, contudo não é motivado pela geração de lucros.

### Ilustração 6 – Níveis de envolvimento com a marca



**Fonte:** Adaptação de Mitchell & Imrie (2010)

Assim, o Marketing Tribal é uma estratégia que visa a criação de grupos sociais em torno de um determinado produto ou serviço. A relevância deste modelo baseia-se no estabelecimento de diferentes níveis de afeto na relação marca-consumidor. É muito importante para as empresas saberem em que níveis estão colocados os seus consumidores, para poderem adaptar uma estratégia que promova a existência de tribalismo. (Harwood & Garry, 2009)

Foi revisto neste capítulo os principais conceitos do marketing tribal e as principais características intrínsecas de uma tribo e o que é que a distingue de um segmento. Por outro lado, foram apresentados fatores vitais para o enquadramento do marketing tribal ao estudo de caso apresentado. Reconhece-se que os consumidores não estão apenas à procura de produtos que lhes permitam ser mais livres, mas também procuram produtos

e serviços que lhes possibilite a criação de laços sociais. Esta é a razão pela qual foi dada ressalva aos laços tribais e papel do líder da tribo, bem como a importância do passa-a-palvra.

Ressalte-se que também foi importante enquadrar o marketing tribal no crescente investimento que as empresas têm feito no relacionamento com os seus clientes.

## **PARTE II - INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA**

## Capítulo IV – Objetivos e Metodologia de Investigação

### 4.0 Introdução

No presente capítulo desenvolvem-se os objetivos e metodologia de investigação utilizada neste estudo, justificando a mesma.

Numa primeira instância, apresentam-se as questões de investigação e justificação das mesmas (4.1); seguindo-se a apresentação da metodologia escolhida para a execução deste trabalho: inicia-se com o tipo de pesquisa definido (4.2); apresentando-se o estudo de caso a ser analisado e justifica-se a escolha do Museu Nacional de Soares dos Reis para *case study* (4.3). De seguida, apresenta-se o método de recolha de dados proposto para dar resposta aos pressupostos enunciados no capítulo anterior (4.4). São apresentadas as técnicas de recolha de dados, bem como as suas vantagens e desvantagens (4.4.1 e 4.4.2).

Este estudo analisa a possibilidade de existência de um fenómeno tribal no Museu, através dos amigos do Museu. A criação deste grupo de amigos é baseada na paixão compartilhada de seus membros pela cultura e pelo museu em si. Este estudo tem dois objetivos principais: compreender se os amigos do Museus podem ser considerados tribos e compreender qual é o seu papel na promoção dos museus.

A tribo irá ser estudada através da técnica de *Focus Group*, para compreendermos a dinâmica do grupo. A partir desta investigação, pretende-se criar um modelo tribal para que os museus estejam cientes do poder crescente de tribos e da sua extrema relevância no mercado de hoje; aproveitando as potencialidades das suas tribos na comunicação dos seus eventos de forma a aumentar os seus números de visitas.

Especificamente, e com base no Modelo de Órbita de Silva et al. (2008), deseja-se compreender se o tribalismo existe através da análise do nível de afeto e/ou envolvimento na relação do consumidor com a marca do museu. Como foi anteriormente descrito, uma tribo caracteriza-se *pela relação pessoal entre a organização e o consumidor*. (Cova, et al., 2007). Existem dois aspetos fundamentais para que um grupo possa ser considerado uma tribo: “um interesse, gosto ou paixão para partilhar e uma forma de comunicação entre os membros desse grupo. É um qualquer grupo de pessoas, independentemente da dimensão, que estão unidos por um líder ou ideia” (Godin, 2008, p. 8). Sendo assim, os objetivos de investigação desdobram-se nas seguintes questões de investigação

## **4.1 Questões de Investigação**

### P.I. 1 - Os Amigos do Museu são uma Tribo?

Para compreender se os Amigos do Museu são uma tribo estudou-se algumas variáveis, como o conhecimento do termo “tribo”, a motivação para fazer parte do grupo, que papel desempenham e qual o nível de envolvimento em que se encontram.

Os membros de uma tribo não têm todos o mesmo nível de envolvimento (Cova & Cova, 2002; Mitchell & Imrie, 2010; Santos & Silva, 2012). Assim, sendo pretende-se compreender se, apesar de diferentes níveis de envolvimento os Amigos do Museu têm um papel ativo dentro do grupo (Mitchell & Imrie, 2010).

Assim sendo, é primordial compreender em primeiro lugar se os Amigos do Museu são uma tribo.

### P.I. 2 – Os Amigos do Museu têm um líder?

Um grupo de referência é um indivíduo ou grupo imaginário ou real que tem efeito significativo sobre as avaliações, aspirações ou comportamento de um indivíduo (Cova, 2002). Os grupos de referência influenciam o comportamento de compra do indivíduo (Brito, 2012). O comportamento é influenciado por fatores pessoais e sociológicos com referências como a família, amigos, religião, governo, empregadores ou profissionais de marketing. (id. ib)

Godin (2008) também enfatiza a importância de um líder na conexão de membros da tribo, dizendo que uma tribo é um grupo de pessoas ligadas entre si, a um líder e uma ideia. O mesmo autor salienta a importância desta figura na tribo, argumentando que não há tribo sem um líder, mas também nenhum líder sem uma tribo. O líder atua como um elemento de ligação entre a tribo e reconhecido respeito que inspira e influencia outros membros.

Por outro lado, a força do líder dentro da tribo pode ser o motor para o crescimento e autonomia do grupo (Cova, 2002). O líder apresenta-se como figura principal pois é respeitado e reconhecido pela tribo, podendo influenciar a entrada de novos elementos na mesma (id. ib). Deste modo, é importante compreender se os Amigos têm uma figura destacada por eles como sendo o líder.

### P.I. 3 - Os Amigos do Museu promovem os eventos do Museu?

Esta questão é de grande importância, uma vez que os museus têm de ajustar as suas estratégias para este grupo ativo, participativo e exigente de consumidores que quer estabelecer vínculos com a marca, muitas vezes através do passa-a-palavra, mas mais especialmente com outros consumidores. De facto, o consumo é considerado como uma forma de criar um vínculo emocional entre os consumidores. Assim, os museus têm de interagir com a sua tribo de forma eficaz, que permita o estabelecimento de uma relação emocional. Interagindo com a tribo é, portanto, mais importante do que os mercados dominantes (Cova, 2002), pois pretende desempenhar um papel nas estratégias da instituição. Segundo Cova (2002), apoiar tribos e aproveitar a sua influência e poder é agora uma questão de sobrevivência para muitas empresas.

Nas tribos, a importância dada à partilha de informação é cada vez mais crescente (Godin, 2008). A influência do passa-a-palavra tem aumentado devido à credibilidade que um potencial consumidor atribui a um consumidor/ cliente, pois valoriza a opinião de quem já protagonizou uma experiência pessoal (Godes & Mayzlin, 2004).

#### P.I. 4 - O Museu apoia os Amigos do Museu Nacional de Soares dos Reis de forma a beneficiar da sua ação?

Vários autores defendem que os vencedores de marketing de amanhã serão as empresas capazes de co-criação de valor com seus consumidores (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Bonnemaizon et. al, 2007). Os membros da tribo devem ser considerados como parceiros e não como meros agentes do mercado. Na verdade, as empresas devem reconhecer que os membros da tribo partilham uma experiência coletiva de consumo que pode ajudar as empresas na abordagem de potenciais compradores, reduzindo as barreiras formais entre a empresa e os consumidores. É por isso que o consumidor tribal assume cada vez mais uma grande relevância nas teorias de marketing (Mitchell & Imrie, 2010).

Ao responder a esta questão, pretende-se compreender através da força crescente da tribo se esta interage com as políticas de marketing dos museus. Ao fazer isso, procuramos ampliar o conhecimento sobre o papel da tribo na instituição.

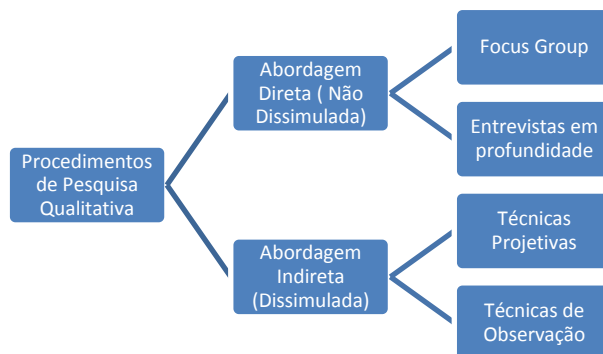
As próximas secções apresentam a metodologia desse estudo de caso bem como a descrição das técnicas de investigação e método de recolha de dados.

## 4.2 Pesquisa Qualitativa

Este estudo adotou uma metodologia qualitativa de natureza exploratória com base num estudo de caso. Com este estudo de caso, pretende-se contribuir para o conhecimento das tribos na área cultural, mais especificamente nos museus. O caso de estudo selecionado foi “Os Amigos do Museu Nacional de Soares dos Reis” (AMNSR).

A pesquisa qualitativa é uma técnica de “ pesquisa não – estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema” que está a ser estudado (Malhotra, 2007). Já Yin (2009, p.104) simplifica esta definição “o objetivo é compreender o que está na mente do consumidor”. É utilizada para “aumentar o conhecimento; esclarecer a utilização; gerar hipóteses; identificar comportamentos; justificar motivações/ atitudes” (Webb, 2005). Entre as diferentes técnicas de pesquisa qualitativa (enumeradas na Ilustração 7), decidimos abordar duas, de forma direta: Focus Group e Entrevistas em profundidade.

### Ilustração 7 -Técnicas de Pesquisa Qualitativa

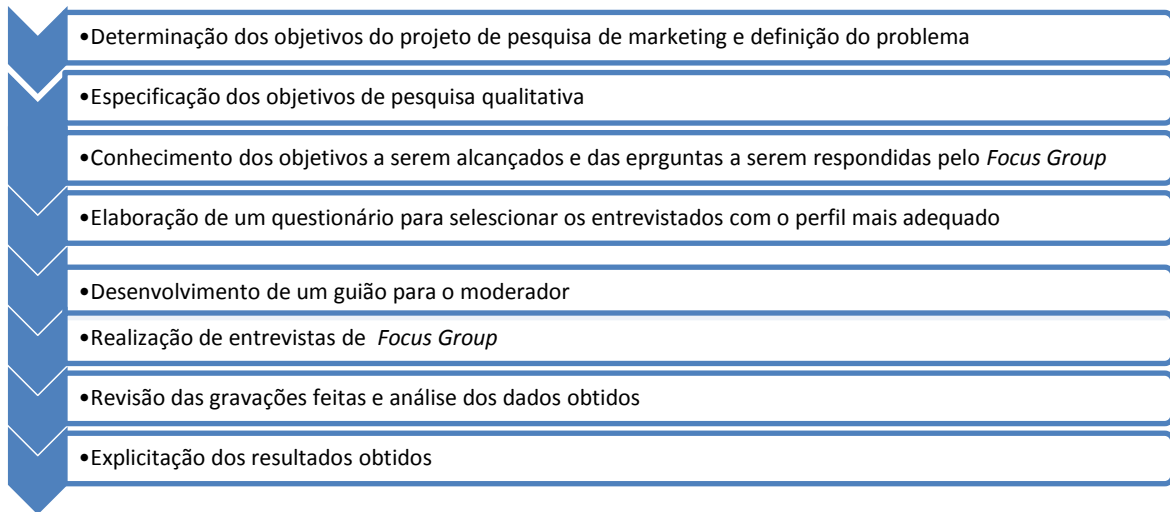


Fonte: Malhotra (2007)

Malhotra (2007) alerta que para proceder à pesquisa qualitativa em *Focus Group* é necessário ter em atenção um vasto leque de etapas que não devem ser descuradas (Ilustração 8).



### Ilustração 8 -Etapas da Pesquisa Qualitativa no Focus Group



**Fonte:** Malhotra (2007)

O instrumento à abordagem qualitativa utilizado foram *Focus Group*, realizados com a finalidade de compreender a dinâmica do grupo de Amigos (Silva & Santos, 2012). A fim de assegurar uma visão imparcial do caso, não só os membros dos Amigos do Museu foram entrevistados, mas também um membro da direção do Museu Nacional de Soares dos Reis (Mitchell & Imrie, 2010).

Desta forma, o pesquisador não só poderia estudar as relações existentes entre os membros do grupo de Amigos, mas também se o papel deste grupo de pessoas é reconhecido e considerado como uma parte ativa das escolhas estratégicas do museu.

#### 4.3 Seleção do caso de estudo

O estudo de caso é considerado um meio adequado para examinar as pessoas dentro de um contexto específico, sem controlar ou manipular seu comportamento (Yin, 2009).

Para caso de estudo foi escolhido os “Amigos Museu Nacional de Soares dos Reis”.

O Museu Nacional de Soares dos Reis situa-se no Porto e é conhecido como o museu de arte mais antigo do País, e como tal, alberga um vasto e valiosíssimo espólio artístico português. A coleção que esta instituição alberga é imensa, e muitas obras nunca foram expostas, apesar do Museu apresentar uma linha de exposição que representa os últimos dois séculos de arte Portuguesa.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> AAVV, Roteiro da Coleção: Museu Nacional de Soares dos Reis. Ministério da Cultura, Instituto

O MNSR tem um grupo de Amigos que “visa concorrer para o desenvolvimento da cultura, das artes, da defesa do património cultural português, e, especialmente, para a valorização do Museu Nacional de Soares dos Reis.”<sup>3</sup>

A escolha sobre O Grupo de Amigos do Museu Nacional Soares dos Reis recaiu, primeira mente devido à ligação que tem com o museu. O Grupo existe desde 25 de Agosto de 1940 e tem como principal objetivo a progressiva valorização do Museu Nacional de Soares dos Reis. Para realização dos seus fins, os Amigos do Museus propõe-se a fomentar, através de iniciativas e atividades próprias, tanto entre os seus associados como junto do publico em geral, o conhecimento do Museu; estabelecer intercâmbio com instituições nacionais ou estrangeiras, com o propósito de facilitar a troca de experiências e de conhecimentos entre o Museu e essas instituições; proceder à aquisição de material necessário à valorização das obras a expor; adquirir bens ou equipamento de que o Museu necessite e pô-los ao seu serviço; diligenciar a obtenção de auxílios, por parte de entidades públicas e particulares, para prossecução dos fins a que se propõe.<sup>4</sup>

Paralelamente, a proximidade geográfica e o facto de a autora ter feito um estágio no Museu Nacional de Soares dos Reis também pesaram na decisão de escolha desta instituição para caso de estudo.

Além disso, o tempo e recursos disponibilizados cimentaram a decisão de ser o Museu Nacional de Soares dos Reis a instituição escolhida, uma vez que já existia algum conhecimento sobre a instituição e facilidade no contacto com os seus responsáveis.

Estas são as razões pelas quais os Amigos Museu Nacional de Soares dos Reis foram escolhidos como estudo de caso.

#### **4.4 Recolha de dados**

Tal como se referiu anteriormente, foram recolhidos dados através de *Focus Group* e entrevistas.

---

Português de Museus.

<sup>3</sup> Site dos Amigos do MNSR: [http://www.museusoaresdosreis.pt/pt-PT/circulo\\_jose\\_figueiredo/ContentList.aspx](http://www.museusoaresdosreis.pt/pt-PT/circulo_jose_figueiredo/ContentList.aspx)

<sup>4</sup>Site do Círculo, actualmente designado de Grupo de Amigos do MNSR: <http://circulojosefigueiredo.wordpress.com/circulo-amigos-do-mnsr/estatutos/>

Realizaram-se três *Focus Group* que tiveram uma duração de cerca de 60 minutos. Cada *Focus Group* foi composto por 6 pessoas, de ambos os géneros, e realizaram-se no mês de julho e agosto, a entrevista semi-estruturada em profundidade teve uma duração de cerca de 30 minutos. Ambos foram gravados com o consentimento dos participantes.

A entrevista à diretora do Museu Nacional de Soares dos Reis foi realizada no dia 9 de setembro.

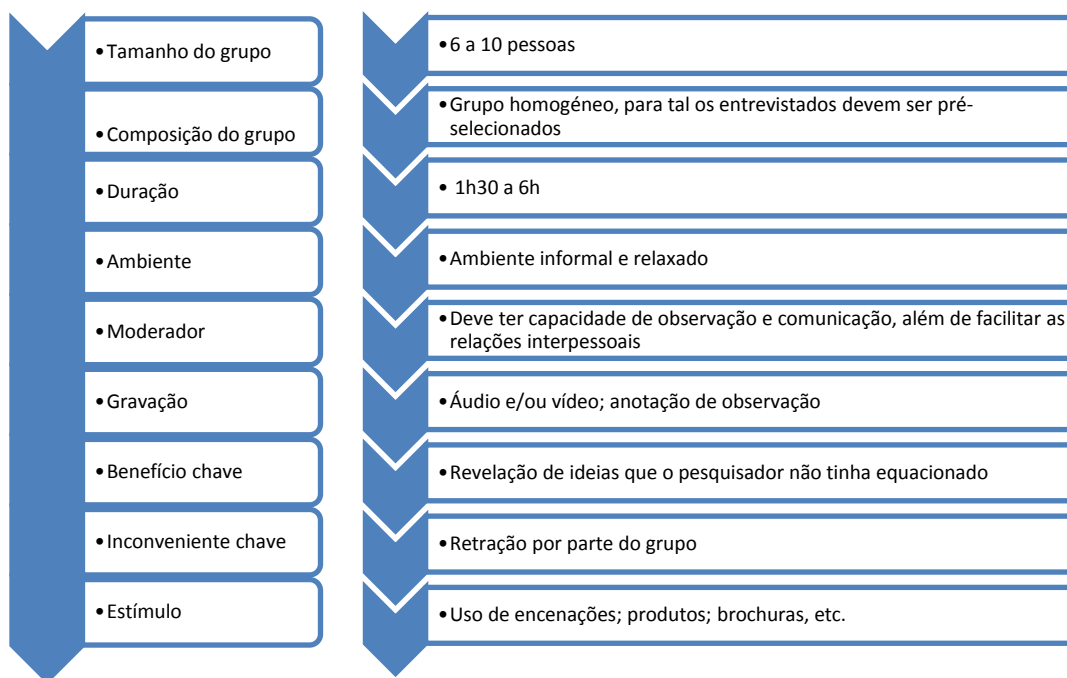
As técnicas de pesquisa e recolha de dados são descritos de acordo com cada questão, bem como a codificação dos dados que serão explorados no capítulo seguinte na Tabela 6.

#### **4.4.1 Focus Group**

O *Focus Group* é uma “entrevista conduzida por um moderador treinado de uma forma natural e não estruturada com um pequeno grupo de pessoas” (Taruskas et al., 2004, p.305). Esta técnica tem como principal função obter *insights* dos participantes, fazendo-os sentir suficientemente à vontade para se exprimirem. Esta técnica é valiosa pois o grupo pode revelar descobertas/ opiniões através da discussão que até então não tinham sido equacionadas (Malhotra, 2007; Yin, 2009).

Devido às particularidades do *Focus Group* (indicadas nas Ilustração 9 e Tabela 5); Turauskas (2004) defende que se deve considerar o *Focus Group* quando se investiga o comportamento complexo e motivações. A interação entre os participantes em *Focus Group* consiste frequentemente nos seus esforços para compreender o outro. As conversas em *Focus Group* pode, assim, ser uma mina de ouro de informações sobre as formas como as pessoas se comportam e as motivações que estão por trás desses estilos de comportamento. (Turauskas et al., 2004)

### Ilustração 9 -Características dos Focus Group



Fonte: Malhotra, 2007

Tabela 5 -Vantagens e Desvantagens do Focus Group

Vantagens	Desvantagens
<b>Sinergia:</b> pessoas em conjunto produzem mais informações, perceções e ideias.	<b>Uso incorreto:</b> os <i>Focus Group</i> podem ser usados incorretamente ou pode-se abusar deles na medida em que os resultados são exploratórios.
<b>Bola de Neve:</b> os comentários de uma pessoa provocam uma reação em cadeia nos outros participantes.	<b>Julgamento incorreto:</b> Os <i>Focus Group</i> são particularmente suscetíveis às tendências do entrevistado e do pesquisador.
<b>Estímulo:</b> a expressão de ideias e sentimentos aumenta à medida que aumenta, no grupo, o nível geral de entusiasmo sobre o tema.	<b>Moderação:</b> é difícil moderar os <i>Focus Group</i> . A qualidade dos resultados depende essencialmente da habilidade do moderador.
<b>Segurança/ identificação:</b> Como os sentimentos dos participantes são semelhantes existe um maior à vontade para expressá-los abertamente.	<b>Confusão:</b> a natureza não-estruturada das respostas torna a codificação, a análise e a interpretação mais complexas. Os <i>Focus Group</i> tendem a ser confusos.
<b>Espontaneidade:</b> como não são exigidas respostas fechadas, há espaço para mais criatividade.	Apresentação enganosa: os resultados dos <i>Focus Group</i> não são representativos da população geral e não são projetáveis. Consequentemente, os resultados não devem ser a única base para a tomada de decisões.
<b>Especialização:</b> como vários participantes estão envolvidos simultaneamente, justifica-se a presença de um entrevistador hábil.	

<b>Escrutínio científico:</b> a entrevista em grupo permite escrutinar detalhadamente o processo de recolha de dados, uma vez que os observadores podem assistir à sessão e gravá-la para análise futura.	
<b>Estrutura:</b> a entrevista em grupo proporciona flexibilidade nos tópicos abrangidos e na profundidade com que são tratados.	
<b>Velocidade:</b> Como são vários entrevistados simultaneamente, a recolha e análise de dados processa-se mais rapidamente.	

**Fonte:** Malhotra 2007; Yin, 2009

Para responder às questões enumeradas, concluiu-se que cingir os Focus Group aos Amigos do Museu Nacional de Soares dos Reis seria o mais assertivo, uma vez que fazem parte do organismo que se pretende estudar (Anexo 2).

A composição dos *Focus Group* foi definida através do número de participantes disponíveis. O número ideal de participantes é de cerca de 6 a 8 por grupo, para que cada pessoa tenha oportunidade de intervir (Malhotra, 2007). Com base nos autores acima descritos, para este estudo exploratório procurou-se constituir uma amostragem de conveniência, com representantes de diversas faixas etárias dos Amigos do Museu Nacional de Soares dos Reis. Assim sendo, definiu-se que cada grupo teria o mesmo número de participantes (6 cada) o que deu um total de três *Focus Group*. Para definir a composição de cada um dos *Focus Group*, foi feito um pequeno inquérito aos participantes de forma a homogeneizar cada um dos grupos (Anexo 1). Os resultados desse *Focus Group* estão descritos na Tabela 6.

**Tabela 6 - Descrição dos Focus Group**

<b>Género</b>	<b>Número de Indivíduos</b>
Feminino	11
Masculino	7
<b>Idade</b>	<b>Resultados</b>
Entre 35 - 45 anos	3
Entre 46 - 55 anos	4
Entre 56 - 65 anos	7
> 66 anos	4
<b>Nível de Escolaridade</b>	<b>Resultados</b>
Ensino Primário	0
Ensino Secundário	3
Licenciatura	7

Pós - Graduação/ Mestrado / Doutoramento	8
<b>Rendimentos</b>	<b>Resultados</b>
0€ - 499€	1
500€ - 999€	4
1000€ - 1499€	7
1500€ - 1999€	3
> 2000€	3
<b>Residência</b>	<b>Resultados</b>
Grande Porto	18

**Fonte:** Elaboração Própria

#### 4.4.2 Entrevista em profundidade semi-estruturada

Neste ponto iremos abordar a entrevista como técnica de recolha de dados. Foi entrevistada a Diretora do Museu Nacional de Soares dos Reis (Anexo 3).

A entrevista em profundidade é uma técnica utilizada em casos específicos, como, a título de exemplo, a entrevista de profissionais (Malhotra, 2007).

Este tipo de recolha de dados foi escolhido porque torna possível ao pesquisador a questionar os entrevistados sobre questões fundamentais, bem como a descobrir a sua opinião sobre outros temas. Além disso, os entrevistados podem ser solicitados a fornecer “as suas próprias ideias sobre determinados eventos” (Yin, 2009, p.107).

As entrevistas em profundidade, tal como as restantes técnicas de recolha de dados, apresenta vantagens e desvantagens, (Malhotra, 2007) como apresentamos no quadro abaixo (Tabela 7).

**Tabela 7 -Vantagens e Desvantagens da de Entrevistas em Profundidade**

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Revelam análises pessoais mais profundas do que o <i>Focus Group</i>	Dificuldade de encontrar entrevistadores imparciais na condução da entrevista
Facilidade na identificação de <i>nuances</i> na resposta	Custo elevado
Maior independência e liberdade nas respostas	Pode apresentar dificuldade na análise de resultados, caso estes sejam muito técnicos, necessitando de apoio de profissionais.

**Fonte:** Malhotra, 2007

Os dados das diferentes fontes foram codificados, utilizando como recomendam (Yan & Gray, 1994; Malhotra, 2007; Yin, 2009). Primeiro, todos os dados foram codificados por categorias, de acordo com o modelo teórico proposto (Yin, 2009). Para cada pressuposto de investigação existem variáveis estudadas para responder à hipótese levantada. Essas categorias são: (1) Conhecimento do significado de Tribo e níveis de envolvimento dos seus membros, (2) a influência que a tribo pode exercer, (3) que apoio é dado a nível de divulgação, e (4) qual o tipo de relação entre a marca e o consumidor. Na Tabela 8 estão apresentadas sistematizadamente as questões de investigação, bem como as técnicas de investigação e variáveis estudadas.

**Tabela 8 -Técnicas de Investigação e Codificação de dados**

QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO	CATEGORIA	VARIÁVEIS ESTUDADAS
<b>Q.I.1 Os Amigos do Museu são uma Tribo?</b>	1) Focus Group 2) Entrevista em profundidade semi-estruturada	A tribo	Conhecimento do significado de Tribo Motivação Papel dos Amigos do MNSR Nível de Envolvimento
<b>Q.I.2 Os Amigos do Museu têm um líder?</b>	1) Focus Group 2) Entrevista em profundidade semi-estruturada	Influência da Tribo	Laços Tribais O líder
<b>Q.I.3 Os Amigos do Museu promovem os eventos do Museu?</b>	Focus Group	Comunicação/ Divulgação	Conhecimento e divulgação dos eventos (Passa-a-palavra) Participação nos eventos
<b>Q.I.4 O Museu apoia os Amigos de forma a beneficiar a sua existência?</b>	1) Focus Group 2) Entrevista em profundidade semi-estruturada	Relação Marca - Consumidor	Relação do Museu com os Amigos do MNSR

**Fonte:** Elaboração Própria

Após a descrição acima feita da metodologia utilizada, apresenta-se no capítulo seguinte os resultados do estudo e discussão dos mesmos.

Neste capítulo foram apresentadas as questões de investigação e foi revista a literatura que justifica a escolha da metodologia apresentada, bem como as técnicas de investigação e recolha de dados propostas para dar resposta aos pressupostos de investigação. Foi também apresentada a justificação para o Museu Soares dos Reis ser o Estudo de Caso deste trabalho. No próximo capítulo serão apresentados os resultados alcançados através da recolha de dados e discussão dos mesmos.

## Capítulo V – Apresentação e Discussão de Resultados

### 5.0 Introdução

Neste capítulo, apresentam-se os resultados às questões de investigação levantadas no Capítulo anterior. Os resultados obtidos são discutidos à luz da revisão de literatura efetuada. O capítulo está subdividido em quatro subcapítulos, sendo cada um deles as questões de investigação proposta: (5.1 a 5.4) onde se apresenta os resultados obtidos com os *Focus Group* e a entrevista à Diretora do Museu Nacional de Soares dos Reis.

Para cada questão estuda-se as variáveis apresentadas neste capítulo, confrontando no final de cada subcapítulo os resultados obtidos com o que é conhecido à luz da revisão da literatura. As próximas secções organizam-se à volta das questões de investigação do estudo.

### 5.1 QI 1: - Os Amigos do Museu são uma Tribo?

#### 5.1.1 Conhecimento do significado de Tribo

Através dos Focus Group realizados foi perceptível que uma grande maioria das pessoas não conhecia ou não sabia o significado de “Marketing Tribal” (11 pessoas em 18):

*Efetivamente nunca ouvi essa expressão (...) (Participante 6)*

*Não sei se o meu contributo será de alguma mais-valia no seu trabalho uma vez que nunca ouvi falar desse vínculo de marketing. (Participante 11)*

Por outro lado, uma minoria já tinha conhecimento sobre o que é o Marketing Tribal, ou pelo menos através da palavra “Tribal” conseguiu-se chegar a uma conclusão sobre o que seria uma tribo no museu (5 pessoas em 18):

*Marketing Tribal lembra-me tribos e remete-nos às nossas origens, precisamos muito de rever as nossas origens e a força das nossas raízes. Eu como amiga dou ao Museu e aos Amigos, mas também recebo. (Participante 3)*

*É o despoletar de uma relação emocional com o Museu. Trabalhar a ligação da pessoa com o museu através de grupos com interesses comuns dando a esses grupos algo que vá ao encontro às suas necessidades e desejos. (Participante 7)*

*Um grupo de pessoas que partilham gostos e experiências comuns em volta de uma marca e se identificam com a mesma, neste caso, com o Museu Nacional de Soares dos Reis. (Participante 15)*



### 5.1.2 Motivação

Para ser parte de uma tribo é necessário ter uma motivação. O desejo de pertencer a uma tribo faz parte da natureza humana, de forma a contribuir para um grupo de pessoas que pensam como nós (Godin, 2008). Dos três *Focus Group* realizados existem duas motivações distintas (A ligação à cidade do Porto e a ligação ao Museu em si) que são citadas em todos:

*A minha ligação à cidade do Porto e paixão pela cultura e arte que é oferecido pelo Museu. (Participante 2)*

*Fundamentalmente por considerar ser um dever de cidadania e nostalgia, uma vez que vejo o Museu “abandonado” porque nas prioridades das pessoas e do governo não está a cultura no topo. Devemos, contudo, ter sempre tempo para fazer alguma coisa pelo que é nosso. O MNSR é nosso. (Participante 5)*

Por outro lado, a ligação de alguns amigos vem de criança quando se deslocavam ao Museu e, em adultos sentiram a necessidade de retornar às suas raízes:

*Quando era pequena o meu pai trazia-me aqui ao Museu e o mesmo fascinava-me, hoje faço parte dos Amigos e há um ano que me voluntario para fazer as visitas de algumas exposições. (Participante 13)*

*O meu avô pisou este Museu como conselheiro do Rei D. Carlos. Além de tudo o que os Amigos me dão, tenho a mais-valia de pisar o mesmo espaço que o meu avô sempre que quiser. (Participante 18)*

O que levou à criação do grupo de Amigos do MNSR tem por base a ligação emocional dos sujeitos à cidade; à área da cultura e ao papel que o Museu representou nas suas vidas ao longo dos anos.

### 5.1.3 Papel dos Amigos do MNSR

O poder da tribo aumenta quando mais forte é a expressão da identidade da comunidade (Mitchell & Imrie, 2010). Os Amigos MNSR assumem um compromisso para com o Museu Nacional de Soares dos Reis:

*Os Amigos têm como objetivo promover a cultura e as artes, particularmente, a valorização do Museu Nacional de Soares dos Reis (Participante 9)*

*Ajudar em tudo o que podemos. Eu (...) já fiz traduções para os Amigos e faço visitas guiadas aos Sábados de manhã. (Participante 1)*

*(...) o Grupo seja uma âncora em termos de atração de pessoas, pois é função dos Amigos também fazer o possível para contribuir para a sociedade, portanto poderá ser uma forma de atrair pessoas e fazer com que o Grupo de Amigos cresça e possa dar a conhecer condignamente o Museu Nacional de Soares dos Reis. (Participante 4)*

*Para mim o papel do Amigo é dar a sua contribuição, preferencialmente dar o seu contributo na sua área profissional, de modo a conseguirmos desenhar uma imagem forte e reconhecida. É no fundo dar e receber. (Participante 14)*

É, no fundo, dar a conhecer, das mais variadas maneiras, toda a atividade que acontece dentro do Museu, convidando as pessoas a sentir e fazer parte da mesma, contudo os Amigos não têm um papel ativo nas decisões estratégicas do Museu:

*Temos de chamar as pessoas pelo nome, criar relação e compreender que o museu é nosso. (Participante 3)*

*Os Amigos não têm qualquer papel ativo nas decisões de estratégia do Museu, uma vez que todas as decisões têm de ser validadas pela Direção-Geral do Património Cultural. (Diretora do Museu Nacional de Soares dos Reis)*

Este é o principal papel dos Amigos do MNSR: criar relações fortes em torno do Museu que permita aumentar o número de pertencentes a este grupo, fortalecendo a posição do Museu Nacional de Soares dos Reis como *ex-libris* da cidade do Porto.

#### **5.2.4 Nível de Envolvimento**

Durante o desenvolvimento deste trabalho, teve-se em consideração um modelo já desenvolvido sobre o nível de envolvimento de uma tribo: Modelo de Órbita de Silva (2008). Este modelo pressupõe cinco níveis de envolvimento:

1. Nível Corporativo
2. Nível do Produto
3. Nível de Experiência
4. Nível de Ligação
5. Nível do “Eu”

Estes níveis de envolvimento apresentados na revisão de literatura foram visíveis na recolha de dados efetuada e depreendem de algumas declarações dos indivíduos. O nível corporativo, que se refere à imagem construída pela empresa em redor da marca, foi o único que não foi identificado:

#### Nível do Produto

*O MNSR é aberto à comunidade portuense, tendo nos últimos anos proposto atividades lúdicas e culturais para os seus diferentes públicos. (Participante 17)*

*O Museu tem proliferado diversas atividades para além das exposições permanentes, como “Os Carranquinhas” para os mais jovens, ou as “Quintas-feiras à Noite no Museu” para quem gosta de vir ao Museu à noite. (Participante 8)*

#### Nível da Experiência

*Desde que me juntei aos Amigos tenho a possibilidade de partilhar com as pessoas o Museu através das visitas guiadas que faço. (Participante 10)*

*O facto de poder entrar no Museu quando quero, ir à cafetaria e almoçar ou lanchar nestes jardins alegra o meu dia. (Participante 12)*

#### Nível de Ligação

*Recorrendo a Confúcio: quando tiveres dois pães troca um por um narciso, porque se o pão alimenta o corpo, o narciso alimenta a alma. É assim que sinto a minha ligação a este grupo de Amigos e a tudo o que o Museu Nacional de Soares dos Reis me oferece. (Participante 3)*

#### Nível do Eu

*Domingo, que é o almoço com a minha família, passou a ser tradição fazê-lo no Museu. A minha tribo familiar foi introduzida ao Museu e sinto que consigo orientar a geração mais nova para ter um olhar crítico sobre estas paredes, que considero serem o futuro do Museu. (Participante 4)*

Apesar deste cinco níveis aplicados a um produto/ marca; foi visível que a ligação deste grupo ao Museu vai para lá da identificação com a marca, tornando-se numa união com a marca, que leva a um reflexo da marca no consumidor.

Diversos autores afirmam que uma tribo são grupos de consumidores que partilham uma ligação emocional com uma marca, e que partilham ideias, informações entre eles (Cova, 1997, 2002; Kozinets, 2001; Thompson & Troester, 2002; Dholakia et al, 2004; Johnson & Ambrose, 2006) e emoções semelhantes que os leva a unirem-se num ambiente micro – social (Cova, 2002) de maneira a estabelecerem laços entre si (Harwood & Garry, 2009).

Godin (2008) defende que o desejo de pertencer de se envolver a uma tribo faz parte da natureza humana. Na realidade, os Cinco níveis de envolvimento apresentados por Silva (2008) no Modelo de Órbita estão presentes, como enumerado no capítulo anterior.

Contudo, apesar deste cinco níveis aplicados a um produto/ marca; foi visível que a ligação deste grupo ao Museu vai para lá da identificação com a marca, tornando-se numa união com a marca, que leva a uma reflexão da marca no consumidor. Esta realidade é visível pelo facto do Museu oferecer um serviço intangível e, deste modo, o que cada pessoa sente ao usufruir do mesmo é único.

Com base no Modelo de Órbita de Silva (2008) procurou-se desenvolver um modelo conceitual capaz de definir diferentes níveis de carinho e envolvimento na relação da marca do consumidor, e, portanto, identificar o tribalismo nele. A adaptação do modelo destinado a ser uma ferramenta analítica de diferentes níveis de envolvimento existente entre consumidores e marcas comercializadas. A fim de fazer isso, são propostos seis níveis, sendo os últimos três níveis considerados de envolvimento tribal: nível corporativo, nível do produto, nível de experiência, nível de ligação, nível do eu e nível de fusão (Ilustração 10) como sistematizado no modelo. Entende -se que os consumidores beneficiam mais do consumo de uma marca quando estão totalmente ligados não só com os valores propostos pela marca, mas também com outros consumidores que partilham a mesma experiência. Este são os três últimos níveis de envolvimento com a marca, em que os consumidores procuram produtos ou serviços com os quais se identificam e se juntam numa comunidade forte. A este respeito, a marca atingiu o nível de tribo, onde os consumidores estão ligados uns aos outros, através de um líder e de uma ideia.

Este último nível retrata a unicidade oferecida pelo um serviço prestado pelo Museu. Efetivamente, a experiência vivenciada será sempre diferente de pessoa para pessoa e, como tal, identificou-se que alguns dos membros deste grupo fundia a sua personalidade com a personalidade do museu, não conseguindo separar uma realidade da outra:

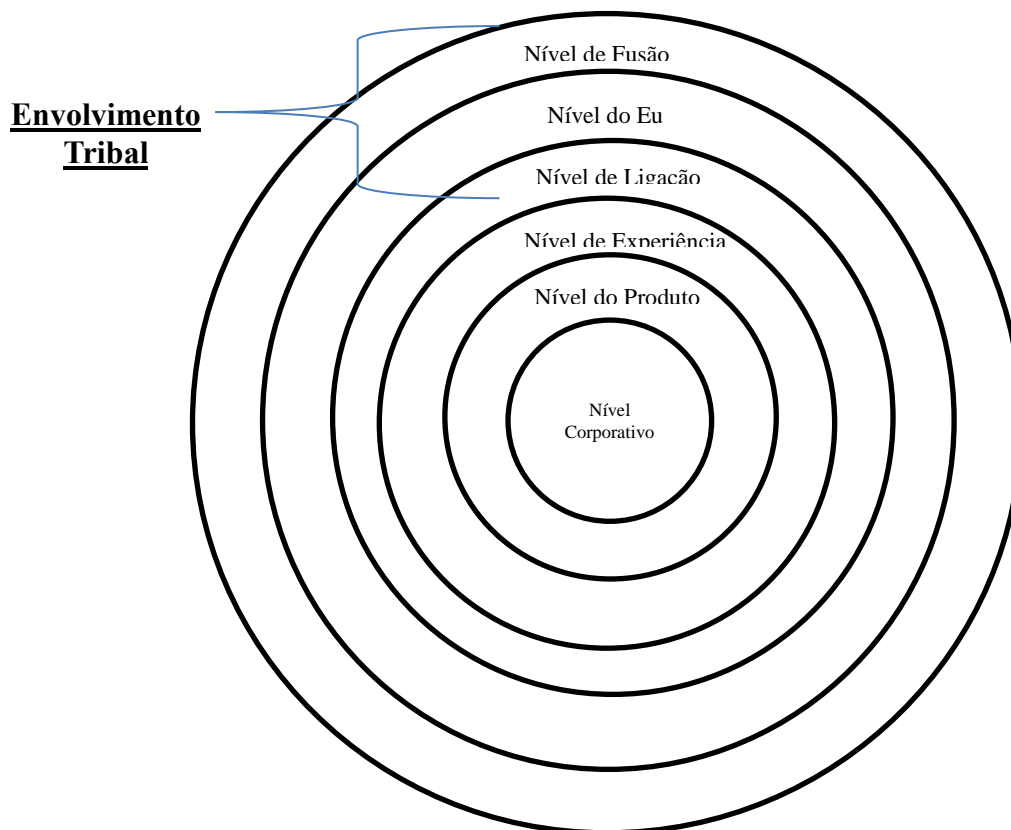
*Honra seja feita ao MNSR que tem contribuído para que nós sentamos que o Museu é a nossa casa.*

*O museu permite-me personalizar convites para eu realizar eventos nesta casa.*

*Quando nas quintas-feiras à noite me despeço dos quadros de Henrique Pousão como se fosses filhos é verdade! E faz-me muito bem à alma.*

Desta forma, propõe-se o seguinte modelo:

### Ilustração 10 - Proposta de Novo Modelo de Órbita



**Fonte:** Elaboração Própria

De fato, o nível da fusão e a identificação dos três últimos níveis de envolvimento como tribais é necessário. O tribalismo é o ponto máximo de envolvimento que pode existir

entre um consumidor e uma marca e, conseqüentemente, com outros consumidores. Verifica-se o surgimento de tribalismo quando os consumidores estão tão profundamente envolvidos com a marca e com o outro, que eles começam a unir-se à marca e, mais importante, com outros consumidores que têm o mesmo interesse. A este nível, a marca torna-se uma parte da vida dos consumidores, como a base de uma ligação emocional criado entre os consumidores. A afeição Tribal representa o expoente máximo de afeto pela marca. Este modelo argumenta que esse estado é o mais desejável para uma empresa de alcançar. Na verdade, o objetivo final de uma organização é estabelecer um vínculo emocional e forte com o consumidor, que os leva a procurar uma experiência de consumo compartilhado com os membros de uma tribo. Este é o chamado nível de tribo. Esta conexão robusta garante uma profunda lealdade para com a marca, que pode conceder o fluxo suave e regular de vendas que é a ambição de qualquer empresa.

As marcas precisam de estabelecer relacionamentos verdadeiros e profundos com os consumidores. Quando o vínculo é criado entre o consumidor e a marca, esta relação traz vantagens mútuas e privilégios, a marca capta a lealdade dos consumidores, e os consumidores Vêm-se ativamente envolvidos na atividade da empresa.

Este novo modelo argumenta que a relação entre marca e consumidor atinge o seu nível mais importante quando se chega ao envolvimento tribal. Neste nível, os consumidores exigem a participação no processo de consumo, pois querem ser parte ativa do mesmo, com uma opinião que realmente importa. Quando esta relação atinge o nível tribal, as marcas podem esperar que os consumidores fiéis participem na criação de valor consumidores (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Bonnemaizon et. al, 2007). Esta afirmação faz com que se concorde com Godin (2008) quando diz que as organizações não estão mais no comando: os consumidores é que estão.

Covas & Dalli (2008) identificam o conceito de "guardião", para identificar o consumidor que defende a marca e os seus valores. "Advogado" é também uma palavra que Cova (2002) usa para descrever o consumo tribal. Este novo modelo propõe que os consumidores evoluíram para um estado de embaixador, onde não só defendem, mas também representam a marca, dentro e fora da tribo. Eles estão, na verdade, mais envolvidos na promoção da empresa, já que promovem sem qualquer recompensa, a fazem-no pelo simples prazer de defender aquilo em que acreditam (Cova & Dalli,

2008). Isto é muito importante porque, a este nível, os consumidores sentem-se parte da marca, pois tem um significado importante em suas vidas.

## **5.2 QI 2: Os Amigos do Museu têm um líder?**

### **5.2.1 Laços Tribais**

Devido aos fortes laços que normalmente caracterizam as relações tribais, o influente poder de uma tribo situa-se entre um grupo de referência e uma família. Influências tribais são tão fortes que podem afetar os valores de uma pessoa, atitudes e comportamentos. (Silva et al., 2008):

*Introduzi a minha tribo familiar à tribo do Museu e vimos imensas vezes ao Museu. Cada vez é uma experiência nova. (Participante 7)*

*Entrei neste grupo numa fase crucial da minha vida e foi a melhor coisa que podia ter feito. (Participante 13)*

*Atualmente, já não me imagino sem os amigos do MNSR nem sem ajudar ativamente o Museu. (Participante 5)*

Os Amigos têm um papel ativo na instituição o que os leva a fazer parte da mesma.

### **5.2.2 O líder**

“Não há tribo sem um líder, mas também nenhum líder sem uma tribo”(Godin, 2008, p. 9). Efetivamente os Amigos têm uma figura que desde que abraçou o projeto deu uma nova força ao mesmo:

*Posso dizer que em 2012 tivemos 1600 pessoas no 18 de Maio e graças ao apoio dos Amigos e à pró-atividade do responsável dos Amigos do MNSR este ano tivemos 2500 pessoas. (Entrevista a Maria João Vasconcelos)*

*O Álvaro<sup>5</sup> tem sido primordial nos seus contactos para fortalecer e fazer crescer este grupo de amigos. (Participante 11)*

*Desde que o novo responsável tomou conta de nós em 2011 os Amigos estão com a pedalada toda. (Participante 2)*

---

<sup>5</sup> Álvaro Sequeira Pinto, responsável pelos Amigos do MNSR

*Somos neste momento cerca de 600 Amigos, quando no início de 2013 eramos cerca de 300, 350. Há que valorizar o papel do nosso responsável.* (Participante 1)

Anteriormente já foi referido a importância que dos laços tribais (Cova, 2002). A tribo é considerada um grupo onde tem um elemento respeitado e seguido, que permite orientá-la, influenciando os membros: esse elemento é denominado de líder (Mitchell e Imrie, 2010).

Tendo em conta ao papel do líder dos Amigos do Museu, considera-se que este grupo tem uma figura iminente, reconhecida pelos membros, que não só influencia quem faz parte do grupo, como tem um papel ativo na angariação de novos membros e na promoção do Museu. É um elemento de ligação entre os membros e é respeitado e o seu contributo valorizado, como diversos autores (Cova, 2002; Silva et al, 2008; Godin, 2008; Mitchell & Imrie, 2010) defendem que o líder deve ser.

### **5.2.3 O Passa-a-palavra**

As tribos têm uma grande influência sobre as decisões de compra. Essa influência é baseada na força do passa-a-palavra. Considerada uma das fontes mais influentes de transmissão de informações no mercado, (Godes & Mayzlin, 2004) o poder desta ferramenta tem sido amplificado pelo *boom* da internet, pois é mais fácil a troca de informação por esta via, os amigos não são exceção:

*A minha rede de conhecidos tem cerca de 1800, 1900 pessoas. Transmito as atividades do Museu a todas e sei que muitas reenviam para os seus círculos.* (Participante 3)

Contudo, as redes sociais não são utilizadas por todos, mas apenas o correio electrónico como descrito no ponto 6.4.2:

*Não tenho Facebook, nem quero ter.* (Participante 6)

*Será que o Museu e nós Amigos, por termos uma relação forte, estamos convencidos que o nome por si só é suficientemente forte para não precisar de mais divulgação e que as pessoas procuram as coisas? Eu acho que não. A informação devia ser tornada viral.* (Participante 4)



Esta realidade vai de encontro ao defendido por alguns autores (Godes & Mayzlin, 2004; Cova e Dalli, 2007; Godin, 2008) que os membros do grupo têm um papel fundamental na comunicação das actividades através do passa-a-palavra.

### **5.3 QI 3: Os Amigos do Museu promovem os eventos do Museu?**

#### **5.3.1 Conhecimento e meios de divulgação dos eventos**

Nos três Focus Group realizados foi unânime o método como os Amigos têm conhecimento dos eventos que o Museu Nacional de Soares dos Reis organiza: através de correio eletrónico.

*Recebemos a informação através do correio electrónico da divulgação do Museu e da divulgação dos Amigos. (Participante 18)*

*Faço a divulgação pela minha rede de contactos eletrónica. Pontualmente, boca-a-boca quando me cruzo com alguém na rua. (Participante 7)*

*Eu recebo por correio electrónico e divulgo através das redes sociais onde estou inserido. (Participante 15)*

Por outro lado, ficou claro em dois dos participantes que esta técnica não deveria ser a única utilizada:

*Temos um problema, porque há informação que fica só dentro do Círculo dos Amigos e não passa para o exterior. (Participante 10)*

*Este meio não chega. Deveria ser feito um acompanhamento dos eventos desde que se realizam até quando terminam, sendo comunicado quando algo fora do vulgar, como a visita de estudantes de ERASMUS da UP, acontecer. (Participante 18)*

Esta realidade vai de encontro ao que Godin (2008) defende: “Antes da Internet, coordenar e liderar uma tribo era difícil. Difícil de passar a palavra, a internet proporciona inúmeras formas de contribuir para uma nova dimensão do que significa fazer parte de uma tribo. As novas tecnologias são bem projetadas para ligar tribos e ampliar o seu trabalho” (Godin, 2008 p. 6).

### 5.3.2 Participação nos eventos

A participação ativa da tribo nos eventos da marca são relevantes principalmente se a relação com a marca ainda precisa de ser fortalecida a fim de estabelecer relacionamentos duradouros e rentáveis. (Brito, 2010)

*O responsável pelos Amigos esteve presente em todos os eventos que vim e reforça sempre o pedido de adesão do grupo. (Participante 11)*

Deste modo, foi visível que 17 dos 18 entrevistados têm um papel ativo nos eventos oferecidos pelo Museu:

*Nas exposições de Ponte em Ponte em 2009 e nesta que está a decorrer Arrábida 50, tenho feito visitas guiadas. (Participante 3)*

*Faço visitas às exposições permanentes sempre que me é possível. (Participante 4)*

*O meu apoio não é tanto no evento em si, mas sim na divulgação do mesmo nos órgãos de comunicação. (Participante 1)*

Por outro lado, o único indivíduo que não participava ativamente tem intenções de o fazer futuramente:

*A minha ligação aos Amigos é muito recente, mas no futuro certamente que estarei disponível para todo o apoio que me seja possível prestar. (Participante 10)*

Como foi levemente comentado no ponto anterior, o poder do passa-a-palavra tem grande importância. Esta técnica tem sido ampliada pelo *boom* da internet, pois é mais fácil para os consumidores encontrarem, avaliarem e trocarem diversas informações, permitindo a circulação e atribuição de valor. (Godes & Mayzlin, 2004; Cova e Dall'Aglio, 2007).

Nas tribos, a importância dada à partilha de informação é cada vez mais crescente (Godin, 2008). A influência do passa-a-palavra tem aumentado devido à credibilidade que um potencial consumidor atribui a um consumidor/ cliente, pois valoriza a opinião de quem já protagonizou uma experiência pessoal.

Godin afirma que actualmente os membros das tribos já não estão ligados geograficamente devido à globalização e Internet, que leva a um crescimento significativo de tribos (Godin, 2008).

Através das funcionalidades que a Internet oferece aos seus usuários, é permitido fortalecer e explorar a necessidade de relação latente ao ser humano. Até então, era difícil transmitir a mensagem para fora da tribo, agora as novas tecnologias são bem projetadas para ampliar o trabalho da tribo. É neste cenário que o passa-a-palavra funciona (Godin, 2008).

#### **5.4 QI 4: O Museu apoia os Amigos de forma a beneficiar da sua ação?**

##### **5.4.1 Relação do Museu com os Amigos do MNSR**

Para compreender se o Museu estava sensibilizado para o trabalho desempenhado pelos Amigos do MNSR e a importância que podem ter para ajudar o museu na captação de novos visitantes e divulgação do que se passa dentro do Museu, foi entrevistada a Dr.<sup>a</sup> Maria João Vasconcelos, Diretora do Museu Nacional de Soares dos Reis.

É visível o respeito e admiração que os membros do Museu têm por este grupo, bem como o envolvimento nas ações do Museu:

*O responsável dos Amigos do Museu Nacional de Soares dos Reis está sempre presente nos nossos eventos incentivando à colaboração com o Museu e levando o nome da instituição a locais que o Museu por si só não conseguiria. (Entrevista a Maria João Vasconcelos)*

*A relação da equipa gestora do Museu com os quadros responsáveis dos Amigos é muito chegada, uma vez que todos partilhamos a mesma paixão: este belo espaço do Palácio dos Carrancas. (Entrevista a Maria João Vasconcelos)*

O Museu destaca a importância do grupo para a sua gestão e a proximidade que deseja manter com o mesmo:

*Neste momento temos um gabinete dentro do Museu apenas para os Amigos: caso queiram ter reuniões; para tratarem de questões administrativas...o espaço é deles, eles fazem parte do museu! (Entrevista a Maria João Vasconcelos)*

*Temos um enorme respeito e gratidão por todo o apoio que os Amigos nos dão. Na realidade, algumas ações de comunicação partem deles. (Entrevista a Maria João Vasconcelos)*

Com a crescente consciencialização por parte das instituições para o papel das tribos, verifica-se, no panorama social atual, que as tribos desempenham um papel importante e as organizações têm de aprender a envolver-se com as mesmas para se tornarem mais competitivas (Godin, 2008).

Esta atitude acima descrita por arte do Museu não só ressalva o destaque que este grupo representa no seu seio, como, paralelamente, lhes oferece um espaço para se sentirem parte integrante do Museu Nacional de Soares dos Reis, trabalhando o envolvimento e compromisso de quem o visita (Goulding, 2010), reforçando o esforço na compreensão de como criar através de um serviço cultural uma afinidade emocional que leve à criação de grupos de pessoas que partilhem os mesmos interesses e se juntem e partilhem experiências através de uma ligação/ paixão e se envolvam com a instituição (Cova, 2002; Harwood & Garry, 2009).

## **Capítulo VI – Conclusões**

### **6.1 Principais conclusões**

A partir deste estudo de caso, foi possível verificar que as tribos são os novos jogadores com um papel importante no contexto de marketing. São grupos de consumidores unidos que partilham uma paixão por um produto ou serviço, estabelecendo uma ligação com outros consumidores com as mesmas necessidades, preferências e afeições, através de um processo de passa-a-palavra eficaz. Em tribos, os consumidores partilham informações de uma forma natural e espontânea.

Assim sendo, conclui-se que os Amigos do Museu Nacional de Soares dos Reis têm em mente a necessidade de verem os seus desejos satisfeitos pela instituição da qual são amigos; identificando-se com a mesma. Deste modo com base na literatura estudada os Amigos preenchem os requisitos principais para serem considerados uma tribo.

Tendo em consideração os comentários dos Amigos do Museu, bem como o crescente número de elementos que integram esta comunidade, conclui-se que este líder atua como um elemento de ligação entre a tribo e inspira e influencia outros membros (Godin, 2008) e novos membros que façam parte da tribo. Foi visível ao longo da recolha de dados que o líder além de ser acarinhado, era bastante reconhecido, o que se refletia no crescimento e na renovada atividade do Grupo dos Amigos do MNSR.

Acredita-se que a tribalização das marcas é o resultado de uma evolução da maneira as empresas se aproximem dos seus consumidores. Tal acontece porque os consumidores experienciam a marca, portanto, sabem quais os pontos fortes e fracos, têm ideias sobre como as organizações podem fazer as coisas melhor, e ideias para novos produtos que as empresas podem desenvolver.

Em breve, os consumidores sabem o que as organizações podem fazer de diferente para ter sucesso. Mais do que estabelecer um relacionamento com os consumidores, as empresas precisam criar laços fortes com eles, criando ou fortalecendo ambientes tribais. O estudo de caso presente mostra claramente a importância do reconhecimento do museu para com o seu Grupo de Amigos, que são verdadeiramente embaixadores da marca. Ao comprometer-se com os consumidores que têm uma forte ligação emocional com uma marca, as organizações podem tirar proveito da existência de uma tribo e crescer no mercado.

Devido ao descrito acima, pode-se concluir que os Amigos divulgam os eventos do Museu Nacional de Soares dos Reis, contudo de forma limitada pois apenas utilizam o correio eletrônico e as redes sociais, mais propriamente o Facebook, como descrito no capítulo anterior.

Pode-se concluir que, na sua generalidade, os amigos têm um papel ativo na estratégia da marca fazendo com que se situem no envolvimento tribal do Modelo de Órbita descrito no ponto 6.2.4.

Os museus precisam monitorizar, responder, e principalmente aprender, com as suas tribos. Uma vez que o Museu disponibiliza um espaço para os Amigos trabalharem e conviverem, pode-se concluir que O Museu Nacional de Soares dos Reis compromete-se com a sua tribo, explorando as suas potencialidades ao máximo.

Para além disso, o Museu tem consciência da quantidade de pessoas que este grupo consegue alcançar, que o Museu por si só não conseguiria. Assim sendo, verifica-se a co-criação de valor entre os órgãos de gestão do Museu e o grupo de Amigos do MNSR através do passa-a-palavra gerado pelos Amigos que divulgam nas suas redes sociais informação sobre o museu.

Esta pesquisa exploratória contribui para uma melhor compreensão das relações tribais e oferece às empresas uma visão mais profunda das dinâmicas tribais. Não pode haver dúvida de que as tribos são agora uma parte do panorama social. A fim de se envolver com uma tribo e obter resultados competitivos, as organizações precisam de se envolver ativamente com as suas tribos.

## **6.2 Limitações e indicações para futuras pesquisas**

A principal limitação deste trabalho foi a dificuldade de obtenção de mais participantes para os *Focus Group*. Inicialmente foi programado fazer-se no mínimo três *Focus Group* com dez participantes cada, contudo por impossibilidade dos membros e por gestão de tempo foram feitos três *Focus Group* com seis participantes cada. Outra limitação é o próprio estudo em si, uma vez que é um estudo exploratório, pelo que as conclusões não podem ser genericamente aplicadas.

Neste estudo foram abordados os amigos do Museu com o objetivo de compreender se eram uma tribo e que papel desempenham nos museus. Apesar de este trabalho dar

algumas pistas sobre os contributos que a tribo museu e qual a motivação dos membros para fazer parte desta tribo. É importante que existam mais pesquisas que foquem o Marketing Tribal na área de serviços e noutras instituições culturais, quer para dar força a esta área, como também melhorar a forma como estas instituições trabalham e acompanham a evolução dos tempos. Futuras pesquisas também poderão concentrar-se em estudar aprofundadamente as motivações dos membros (e possíveis membros) para se tornarem elementos de uma tribo, de uma forma que possibilite a futura representatividade e replicação; ou seja, por um lado, aumentar o número de elementos da tribo para esta ganhar expressão nas decisões da empresa, por outro lado, servir de exemplo para as instituições identificarem e promoverem a existência de tribos.



Em suma, explorando a tribo, o museu poderá melhorar a gestão da marca e da sua imagem. Para esse efeito, a tribo pode intervir ativamente nas estratégias delineadas pelo museu, nomeadamente a nível digital, que, segundo este estudo, é muito pouco utilizado por estas instituições

## Referências

- AAM (American Association of Museums) 1994, “*Museums Count: A Report by the American Association of Museums*”, American Association of Museums, Washington DC.
- Aubert-Gamet, V. e Cova, B. (1999), “Servicescapes: From Modern Non-Places to Postmodern Common Places,” *Journal of Business Research*, Vol. 44, No.1, pp. 37-45.
- Bayler, M. e Stoughtin, D. (2001), *Promiscuous Customers: Invisible Brands: Delivering Value in Digital Markets: Invisible Brands Delivering Value to Digital Markets*, Kindle Store
- Bonnemaizon, A., Cova, B. e Louyout, M-C. (2007), “Relationship Marketing in 2015: A Delphi Approach”, *European Management Journal*, Vol. 25, No. 1, pp. 50–59.
- Brito, C. (2010), “Uma abordagem relacional ao valor da marca”, *Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão*, vol.9, n.1-2, pp. 49-63.
- Brito, P. Q. e Barbosa, B. (2012), “Do open day events develop art museum audiences?”, *Museum Management and Curatorship*, Vol. 27:1, 17-33
- Brown, S. (1995), “Postmodern Marketing”, *European Journal of Marketing*, Vol. 27, No. 4, pp. 19-34.
- Byrnes, J. (2003), *Management and the Arts*, 3ª ed. Estados Unidos, Focal Press.
- Camarero, I. and Garrido, S. (2008), *Marketing del patrimonio cultural*, Ediciones Pirámide, S.A, 2ª ed. Madrid.
- Colbert, F. (1994), “Marketing Culture and the Arts”, 1ª ed. Montreal, Morin.
- Colbert, F. (2009), “Beyond Branding: Contemporary Marketing Challenges for Arts Organization”, *Fundação Arpad Szenes/Vieira da Silva*, Lisboa.
- Costa, I. (2004), *Marketing Cultural: o patrocínio de atividades culturais como ferramenta de construção de marca*, São Paulo: Atlas.
- Cova, B. (1997), “Community and consumption, towards a definition of the ‘linking value’ of products and services”, *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No.3/4, pp. 297-316.



Cova, B. e Cova, V. (2002), “Tribal Marketing: The tribalisation of society and its impact on the conduct of marketing”, *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 5/6, pp. 595-620.

Cova, B. e Pace, S. (2006), “Brand community of convenience products: new forms of empowerment. The case my Nutella the community”, *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 9/10, pp. 1087-1105.

Cova, B. e Dalli, D. (2007), “Community Made: From Consumer Resistance to Tribal Entrepreneurship”, *European Advances in Consumer Research*, 8, S. Borghini, M.A. McGrath, C. Otnes (Eds.), Proceedings of the 2007 European ACR Conference, Milan, July 3-5.

Cova, B., Kozinets, R. e Shankar, A. (2007), *Consumer Tribes*, B.H. Oxford: Elsevier/Butterworth-Heinemann.

Curvelo, A. (2009), “Museus e inovação tecnológica. Museologia.pt”, nº 3. Lisboa, *Instituto dos Museus e da Conservação*, pp. 127-128.

Daves, J. e Brown, B. (2000), “Postmodern marketing. Research issues for retail financial services”, *Qualitative Market Research*, Vol. 3, No. 2, pp. 90-9.

Dholakia, U., Bagozzi, R. e Klein, L. (2004), “A social influence model of consumer participation in network and small group-based virtual communities”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21, No. 3, pp. 241-63.

Dionísio, P. and Leal, C. (2008), “Fandom affiliation and tribal behavior: a sports marketing application”, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 11, No. 1, pp. 17-39.

Duarte, R. (2010) “Em busca de um novo paradigma”, *Jornal de Letras, Artes e Ideias*, 10-23 de Fevereiro, pp. 10-13.

Elliot, R. (1997), “Existential consumption and irrational desire”, *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 3/4, pp.285-96.

Elliott, R. (1999), “Symbolic meaning and postmodern consumer culture”, in Brownlie, D., Saren, M., Wensley, R. e Whittington, R. (Eds), *Rethinking Marketing. Towards Critical Marketing Accountings*, Sage, London

*Enciclopédia Internacional de Marketing* (1998), Porto Editora.

Gabriel, Y. and Lang, T (1995), *The Unmanageable Consumer*, London: Sage Publications.

Garcia, G. (2003), “O museu entre a cultura e o mercado: um equilíbrio instável”, *Coimbra: Edições Instituto Politécnico de Coimbra*, pp. 12- 28.

Geissler, G.; Rucks, C. e Edison, S. (2006), “Understanding the Role of Service Convenience in Art Museum Marketing: An Exploratory Study”, *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, Vol.14, No.4, pp. 69-87.

Godes, D. e Mayzlin, D. (2004), “Using online conversations to study word-of-mouth communication”, *Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, pp. 545-60.

Godin, S. (2008), “Tribes: We need you to lead us”, New York: Portfolio Hardcover.

Gofman, A.; Moskowitz, H. e Mets, T. (2011), “Marketing Museums and Exhibitions: What Drives the Interest of Young People”, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol.20, No.6, pp. 601-618.

Gordon, I. (2001) *Relationship Marketing: New Strategies, Techniques and Technologies to Win the Customers You Want and Keep Them Forever*, 4th Ed. John Wiley & Sons Canada.

Goulding, C. (2000), “The Museum Environment and the Visitor Experience”, *European Journal of Marketing*, vol. 34 no. 3/ 4, pp. 261-278

Goulding, C. (2003), “Issues in representing the postmodern consumer”, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 6, No. 3, pp. 152-59.

Grönroos, C. (2004) “The relationship marketing process: Communication, interaction, dialogue, value”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19(2), 99–113.

Harwood, T. and Garry, T. (2009), “Infiltrating an e-tribe: marketing within the Machinima (computerised games) community”, *Journal of Customer Behaviour*, Vol. 8, No. 1, pp. 67-83.

ICOM (2007), <http://icom.museum/the-governance/general-assembly/resolutions-adopted-by-icoms-general-assemblies-1946-to-date/vienna-2007/>, acedido a 3 de março de 2013.

Johnson. G. e Ambrose, P. (2006), “Neo-tribes: the power and potential of online communities in health care”, *Communications of the ACM*, Vol. 49, No.1, pp. 107-13.

Kacen, J.J. (2000), “Girrrl power and boyyy nature: the past, present and paradisaal future of consumer gender identity”, *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 18, No 6/7, pp. 345-56.

Kotler, N. e Kotler, P. (2008), *Museum Strategy and Marketing: Designing Mission, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*, Jossy-Bass Inc., San Francisco.

Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V. e Saunders, J. (2008), *Principles of Marketing*, Pearson Education.

Kozinets, V. (2001), “Utopian enterprise: articulating the meanings of Star Treks’ culture of consumption”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 28, No. 1, pp. 67-88.

Lewis, M. (2005), “Incorporating strategic consumer behavior into customer valuation”, *Journal of Marketing*, Vol. 69(4), 230–238.

Lipovetsky, G. (1987), *L’empire du l’éphémère: la mode et son destin dans les sociétés modernes*, Paris: Gallimard.

Lira, S. (2005), “Museus e Consumo”,  
[http://www2.ufp.pt/~slira/artigos/museus\\_consumo\\_tae.pdf](http://www2.ufp.pt/~slira/artigos/museus_consumo_tae.pdf), acessado a 16 de janeiro 2013.

Maffesoli, M. (1996), *The Time of the Tribes*, London: Sage

Maffesoli, M. (2000), *L’instant éternel, le retour du tragique dans les sociétés postmoderns*, Paris: Denoël.

Malhotra N. (2007) *Marketing Research: An Applied Approach*, Prentice Hall

Mitchell, C. e Imrie, B. (2010), “Consumer tribes: membership, consumption and building loyalty”, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 23, No. 1, pp. 39-56.

Muylaert, R. (2001) *Marketing Cultural e Comunicação Dirigida*, São Paulo: Globo

Neto, M. (2005), *Marketing cultural: das práticas à teoria*, Rio de Janeiro: Moderna

Ostergaard, P. e Jantzen, C. (2000), “Shifting Perspectives in Consumer Research: From Buyer behaviour to consumption studies”, *Copenhagen Business School Press*, pp. 9–24.

Prahalad, K. and Ramaswamy, V. (2004), "The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers", *Harvard Business School Press*, Vol. 33, nº3, pp. 4-9.

Reis, A.C.F. (2003), *Marketing Cultural e financiamento da cultura*, Thompson

Santos, M. and Silva, S. (2012), "How to capitalize on a tribe", *The Marketing Review*, Vol. 12, nº4, pp. 419-436.

Santos Silva, A. (2001) "Museus e Educação: Uma questão de responsabilidades e vantagens recíprocas", *Museologia.pt, Lisboa, Instituto Português de Museus*, nº1, pp. 9-13.

Serra, M. (2007) *Práticas de Gestão nos Museus Portugueses*, 1ª ed. Lisboa, Universidade Católica Editora.

Serra, M. (2008), "Museus: a gestão dos recursos ou a arte de gerir a escassez." *Museologia.pt, Lisboa, Instituto dos Museus e da Conservação*, nº 2, pp. 169-179.

Silva, S., Jorge, J., Senra, L., Bacelar, M., Ramos, M. e Yu, R. (2008), "Marketing Tribal: Os casos da Apple e da Mini", *Revista Marketeer*, June, pp. 68-75.

Silva, S. e Soares, R. (2012), "Havaianas – O impacto do reposicionamento da marca na estratégia de internacionalização da empresa", *ECCH (European Case Clearing House)*.

Simmons, G. (2008), "Marketing to postmodern consumers: introducing the internet chamaleon", *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 3/4, pp. 299-10.

Strauss, C. (1997), "Partly fragmented, partly integrated: an anthropological examination of postmodern fragmented subjects", *Cultural Anthropology*, Vol. 12, No. 3, pp. 362-404.

Taillard, M. (2010), "How Consumer Relevance Creates Brand Value", *Proceedings of the Academy of Marketing Science*, May 2010, Portland, USA.

Turauskas, L e Vaitkunienė, Z. (2004), "Planning and conducting focus group discussions in marketing research", *Problems and Perspectives in Management*, number 2.

Thompson, J. e Troester, M. (2002), "Consumer values systems in the age of postmodern fragmentation: the case of natural health microculture", *Journal of Consumer Research*, Vol. 28, No. 4, pp. 550-71.

Yan, A. e Gray, B (1994), “Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States-China Joint Ventures: A Comparative Case Study”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 6 (Dec., 1994), pp. 1478-1517

Yin, R. (2009), *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, Los Angeles: Sage.

Webb, J. (2005), *Marketing Research*, São Paulo: Atlas

## **PARTE III – ANEXOS**

Anexo 1 – Informação Geral sobre os Membros do Focus Group

**FOCUS GROUP**

No âmbito da minha tese de Mestrado em Marketing da Faculdade de Economia da UP, venho por este meio agradecer a sua participação neste *Focus Group* sobre o Museu Nacional de Soares dos Reis. O Marketing Tribal ou Tribo são grupos que partilham os mesmos interesses, valores informações de uma forma natural e espontânea, alimentadas por uma paixão. Normalmente os membros da Tribo "vestem" a camisola de uma marca e agem em prol da mesma.

Neste estudo pretende-se estudar o papel do marketing tribal, através dos Amigos do Museu Nacional de Soares dos Reis, na comunicação do museu e influência no seu público.

Deite modo solicitamos que preencha este cartão para ser possível sejar a amostra do estudo. Os dados serão tratados de forma confidencial.

Muito obrigada pela sua participação!

**Sexo** F  M

**Idade** \_\_\_\_\_

**Nível de escolaridade**

Ensino Primário

Ensino Secundário

Licenciatura

Pós-Graduação/Mestrado/Doutoramento

**Rendimentos**

0-499€

500€-999€

1000€-1499€

1500€-1999€

> 2000€

**Residência** \_\_\_\_\_

## Anexo 2 – Guia do Focus Group

### Focus Group

#### Pré Focus Group

- Gravador
- Papel/ Post it e caneta para os participantes
- Caderno de notas para o moderador
- Água/ sumos/ Café/ Chá

#### Preâmbulo

- Boas vindas e agradecimentos
- Apresentação do moderador
- Explicar a gênese do *Focus Group* (informal, no qual se pretende que discutam itens entre si; devem intervir, opinar, discutir ordeiramente)
- Não há respostas nem certas nem erradas, pretende-se conhecer as opiniões de cada um
- A sessão será gravada, para posterior análise
- Incentivar o uso do papel e caneta para tomarem notas (risco de se esquecerem do que queriam dizer)
- Ser espontâneo e sincero
- Falar alto, contudo evitar falar ao mesmo tempo para não gerar ruído
- Dúvidas ou questões?

#### Começar a gravar

#### Introdução

- Solicitar aos presentes que se apresentem, dizendo o primeiro nome e falando um pouco de si
- Explicar o tema e objetivo da discussão, e qual a finalidade das conclusões alcançadas

#### Tópicos para a reunião

Definir Tribo/ Marketing Tribal  
Compreender o nível de relação marca – consumidor (Modelo Órbita de Godin)  
Opinião sobre o papel dos amigos do MNSR  
Como tiveram conhecimento da existência dos amigos do MNSR  
Motivo para ser amigo MNSR  
Divulga os eventos do MNSR nos seus círculos pessoais?  
Como?






### Anexo 3 – Guia da Entrevista

#### Guia de Entrevista

**Entrevistado:** Dr<sup>a</sup> Maria João Vasconcelos, Diretora do Museu Nacional de Soares dos Reis

**Tipo de Entrevista:** Pessoal

**Pressupostos de Pesquisa em consideração:** 3 e 4

Tema: Os Amigos do MNSR

- Como define os Amigos do MNSR?
- Que relação tem com a gestão deste grupo?

Tema: Apoio aos Amigos do MNSR

- Na sua opinião, que papel é que podem desempenhar nas atividades do Museu?
- E o Museu? De que forma os apoia?

Tema: Papel dos Amigos no Museu

- Na sua opinião, os amigos estão ativamente envolvidos nos eventos do Museu?
- De que forma?
- Na sua opinião, os Amigos deveriam estar inseridos na estratégia de MKT do Museu?
- Porquê?
- Daqui a 5 anos, que projeção faz para o papel dos Amigos do MNSR?