

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
ESCOLA SUPERIOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**



Mestrado em Publicidade e Marketing

**Elaboração de um Plano de Marketing Cultural
para o Museu de Marinha**

Patrícia Lavrador Teixeira Nunes

Orientação: Doutora Maria João Vasconcelos

Dezembro de 2010

RESUMO

A pertinência do marketing nas instituições museológicas é, hoje em dia, um facto incontornável. É necessário oferecer novos produtos e serviços a um novo tipo de consumidor, mais informado e exigente, e para tal, é imprescindível conhecê-lo. Apesar de, actualmente, se registar um interesse crescente no marketing cultural, subsistem ainda algumas resistências em aplicar o marketing à cultura.

Este projecto visa a elaboração de um plano de marketing cultural para o Museu de Marinha, dada a carência de um estudo deste género. A fim de enquadrarmos a posição conceptual deste trabalho, importa referir que tomamos a perspectiva dos autores Neil e Philip Kotler, François Colbert, Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego, William Byrnes e Filipe Mascarenhas Serra quanto à relevância do marketing para uma instituição museológica.

De modo a concretizarmos este projecto, efectuámos um Estudo de Imagem do Museu de Marinha, através do recurso a entrevistas exploratórias e a inquéritos por questionário – com base numa amostra por conveniência estratificada – que nos forneceu resultados relevantes para a elaboração deste plano de marketing cultural. O Museu de Marinha é, segundo este estudo, o segundo museu com a maior taxa de notoriedade espontânea a nível global, possuindo ainda uma notoriedade sugerida de 88%. No entanto, possui inúmeros serviços desconhecidos dos seus públicos.

Este projecto realça ainda a necessidade da realização de estudos futuros sobre o Museu de Marinha e seus públicos, de modo a garantir, cada vez mais, a contínua qualidade e actualidade desta instituição, parte integrante da cultura portuguesa.

Palavras-chave: Marketing Cultural, Museu de Marinha, Plano de Marketing Cultural, Gestão Cultural.

ABSTRACT

The pertinence of marketing in museum institutions is today a fact of life. It is necessary to offer new products and services to a new kind of consumer, more informed and demanding, and for this it is essential to know him. Although currently registering a growing interest in cultural marketing, there is still some resistance to implementing the marketing culture.

This project aims to preparing a culture marketing plan for the Maritime Museum, given the lack of a study of this kind. For the conceptual position of this work, we based on the studies of Neil and Philip Kotler, François Colbert, Camarero Izquierdo and Garrido Samaniego, William Byrnes and Filipe Mascarenhas Serra, regarding the relevance of marketing to a museum institution.

In order to implement this project, we conducted a study of the image of the Maritime Museum, through the use of exploratory interviews and a questionnaire survey - based on a stratified sample of convenience - which provided us relevant results for the formation of the cultural marketing plan we prepared. The Maritime Museum is, according with this study, the second largest museum with spontaneous recognition, having also an suggested awareness of 88%. However, it has many unknown services to its audiences.

This project highlights the necessity of conducting further studies of the Maritime Museum and its public, to ensure continuous quality and timeliness of this institution, part of the portuguese culture.

Keywords: Cultural Marketing, Maritime Museum, Cultural Marketing Plan, Cultural Management.

ÍNDICE

RESUMO.....	I
ABSTRACT.....	II
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I – CONCEPTUALIZAÇÃO DO PROJECTO: O MARKETING CULTURAL.....	5
1.1. O Marketing Cultural.....	6
1.1.1. Modelos de Planeamento de Marketing Cultural.....	7
1.1.1.1. Principais Diferenças e Semelhanças dos Modelos Analisados.....	10
1.2. Modelo do Plano de Marketing Cultural do Museu de Marinha.....	11
1.3. Revisão Teórica do Plano de Marketing Cultural Desenvolvido.....	12
1.3.1. Análise do Mercado e Análise da Organização.....	12
1.3.2. Objectivos, Metas e Estratégias.....	12
1.3.3. Recursos.....	18
1.3.4. Definição e Implementação de Planos de Marketing Mix.....	18
1.3.5. Controlo.....	25
CAPÍTULO II – REALIDADE DE APLICAÇÃO DO PROJECTO: ANÁLISE DO MERCADO E ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO.....	26
2.1. Análise do Mercado.....	26
2.1.1. Práticas Culturais e de Lazer da Actualidade.....	26
2.1.2. Públicos da Cultura.....	29
2.1.3. Práticas Culturais e de Lazer da Sociedade Portuguesa – A Concorrência Indirecta”.....	34
2.1.4. Panorama Museológico Actual.....	37
1.4.4.1. A Importância da Experiência Museológica.....	40
2.1.5. Panorama Museológico Nacional.....	41
2.2. Análise da Organização: o Museu de Marinha.....	52
2.2.1. Localização, Historial e Espaço Expositivo.....	52
2.2.2. Serviços e Acessibilidades.....	53
2.2.3. Estrutura, Missão e Objectivos.....	53
2.2.4. Imagem e Visitantes do Museu de Marinha.....	54

2.2.5. Actividades Desenvolvidas.....	55
2.2.6. Comunicação, Marketing e Distribuição.....	56
2.2.7. Voluntários e Estagiários e Grupo de Amigos.....	57
2.2.8. “Concorrência Directa”.....	58
2.2.9. Pricing e Fontes de Financiamento	
Mercado.....	59
CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO DO ESTUDO DE IMAGEM DO MUSEU DE MARINHA.....	60
3.1. Tipo de Investigação.....	60
3.2. Objectos de Análise.....	60
3.3. Instrumentos de Recolha de Dados.....	61
3.3.1. Entrevistas Exploratórias.....	61
3.3.2. Inquérito por Questionário.....	62
3.4. Procedimentos.....	63
3.4.1. Entrevistas Exploratórias.....	63
3.4.2. Inquéritos por Questionário.....	64
3.5. Análise de Dados.....	65
3.5.1. Análise Qualitativa.....	65
3.5.2. Análise Quantitativa.....	65
CAPÍTULO IV – RESULTADOS DO ESTUDO DE IMAGEM DO MUSEU DE MARINHA.....	66
4.1. Análise Qualitativa.....	66
4.1.1. Análise do Ambiente.....	66
4.1.2. Análise do Museu de Marinha.....	66
4.1.3. Objectivos e Estratégia.....	67
4.1.4. Marketing Mix.....	67
4.1.5. Experiência Museológica.....	68
4.1.6. Práticas Culturais e de Lazer.....	69
4.2. Análise Quantitativa.....	69
4.2.1. Caracterização da Amostra.....	69
4.2.2. Análise da Notoriedade.....	69
4.2.2.1. Notoriedade Espontânea.....	70
4.2.2.2. Notoriedade Espontânea, Sugerida e Total.....	71
4.2.3. Análise Descritiva.....	73
4.2.3.1. Grau de Conhecimento do Museu de Marinha.....	73
4.2.3.2. O Que o Faria Querer Visitar o Museu de Marinha?.....	75
4.2.3.3. Experiência Mais Valorizada numa Visita a um Museu.....	77

4.2.3.4. Formas de Tomada de Conhecimento das Ofertas Culturais e Educativas Desenvolvidas pelos Museus.....	78
4.2.3.5. Perguntas Efectuadas aos Visitantes do Museu de Marinha...	80
4.2.4. Testes de Qui-Quadrado.....	80
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E DISCUSSÃO DE RESULTADOS DO ESTUDO DE IMAGEM DO MUSEU DE MARINHA.....	81
5.1. Dificuldades e Limitações.....	81
5.2. Recomendações para Estudos Futuros.....	82
5.3. Principais Conclusões do Estudo de Imagem do Museu de Marinha.....	83
5.3.1. Conclusões acerca do Museu de Marinha e Museus Concorrentes.....	83
5.3.2. Conclusões acerca do Panorama Cultural e Museológico.....	85
CAPÍTULO VI - ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA DO PLANO DE MARKETING PARA O MUSEU DE MARINHA.....	88
4.1. Objectivos, Metas e Estratégias.....	88
4.2. Recursos.....	93
4.3. Definição do Marketing-Mix.....	94
4.4. Implementação dos Planos de Marketing-Mix.....	100
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	103
ANEXOS	
Anexo 1 – Análise SWOT.....	110
Anexo 2 – História do Museu de Marinha.....	112
Anexo 3 – Entrevista ao Director do Museu de Marinha, Comandante Rodrigues Pereira.....	114
Anexo 4 – Entrevista à Educadora de Infância Maria da Graça Jorge – Serviço de Extensão Educativa do Museu de Marinha.....	124
Anexo 5 - Entrevista ao Tenente Ortigão Neves, Presidente da Direcção do Grupo de Amigos do Museu de Marinha (GAMMA).....	128
Anexo 6 – Entrevista exploratória à mestre Ana Fonseca, Gestora de Projectos numa Agência de Comunicação.....	132
Anexo 7 – Entrevista exploratória ao licenciado Francisco Reis, Gestor de Projectos numa Agência de Comunicação.....	137
Anexo 8 – Entrevista exploratória ao licenciado Luís Piedade, Gestor de Conteúdos numa Agência de Multimédia.....	142
Anexo 9 – Entrevista exploratória à Professora Rita Curvelo, Autora da Obra Marketing das Artes em Directo.....	148
Anexo 10 – Entrevista exploratória à Professora Cristina Luz, Consultora e Professora na área da Comunicação.....	153

Anexo 11 – Entrevista exploratória à licenciada Patrícia Teixeira, Técnica de Turismo numa Agência de Viagens.....	157
Anexo 12 – Manual de Instruções para a Aplicação dos Questionários.....	163
Anexo 13 – Inquérito do Estudo de Imagem do Museu de Marinha.....	168
Anexo 14 – Grelha de Análise de Conteúdo das Entrevistas Exploratórias.....	176
Anexo 15 – Caracterização da Amostra do Inquérito do Estudo de Imagem do Museu de Marinha.....	177
Anexo 16 – Gráficos e Tabelas Estatísticas da Análise da Notoriedade Espontânea.....	183
Anexo 17 – Gráficos e Tabelas Estatísticas da Análise da Notoriedade Assistida do Museu de Marinha.....	198
Anexo 18 – Gráficos e Tabelas Estatísticas da Análise da Notoriedade Assistida do Museu Nacional dos Coches, do Museu Nacional de Arte Antiga, do Museu Nacional de Arqueologia, do Museu de Conímbriga e do Museu Nacional do Azulejo.	200
Anexo 19 – Gráficos Exemplificativos das Análises Descritivas.....	203
19.1. Grau de Conhecimento do Museu de Marinha.....	203
19.2. O Que o Faria Querer Visitar o Museu de Marinha.....	205
19.3. Experiência Mais Valorizada numa Visita a um Museu.....	206
19.4. Conhecimento das Ofertas Culturais e Educativas Desenvolvidas pelos Museus.....	208
Anexo 20 – Gráficos e Tabelas Estatísticas das Perguntas Dirigidas aos Visitantes do Museu de Marinha.....	211
20.1. Refira 3 museus que conhece, mesmo que nunca os tenha visitado...211	
20.2. Da seguinte lista que irei referir diga-me os Museus que conhece ou que já ouviu falar – Museu Nacional dos Coches; Museu Nacional de Arte Antiga, Museu Nacional de Arqueologia; Museu de Conímbriga e Museu Nacional do Azulejo.....	215
20.3. Por ano quantas vezes visita museus?.....	218
20.4. Lembra-se de qual o último museu que visitou?.....	219
20.5. Qual o último museu visitado?.....	219
20.6. Data da última visita.....	221
20.7. O que foi visitar?.....	222
20.8. Grau de Conhecimento do Museu de Marinha.....	223
20.9. Regularidade das Visitas ao Museu de Marinha.....	224
20.10. Razão da Visita ao Museu de Marinha.....	225
20.11. Agrado Geral face ao Museu de Marinha.....	226

20.12. Recomendação do Museu de Marinha.....	226
20.13. Classificação dada aos Produtos e Serviços do Museu de Marinha...	227
20.14. Grau de concordância em relação a algumas frases acerca do Museu de Marinha	240
20.15. Adjectivos escolhidos para classificação do Museu de Marinha.....	244
20.16. Gostaria de voltar a visitar o Museu de Marinha?.....	248
20.17. Se respondeu “não” à questão anterior, o que o faria querer visitar o Museu de Marinha?.....	248
Anexo 21 – Amostra Socio-demográfica dos Visitantes do Museu de Marinha...	250
Anexo 22 – Tabelas das Análises de Qui-Quadrado.....	256
22.1. Tipo de Visitante vs. Variáveis Demográficas.....	256
22.2. Número de Visitas a Museus vs. Variáveis Demográficas.....	261
22.3. O que Foi Fazer no Último Museu que Visitou vs. Variáveis Demográficas.....	268
22.4. Experiências que Valoriza numa Ida a um Museu vs. Variáveis Demográficas.....	276
22.5. Como Toma Conhecimento das Ofertas Culturais e Educativas dos Museus vs. Variáveis Demográficas.....	284

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 4.1. Tabela de análise da notoriedade a nível global.....	71
Tabela 4.2. Tabela de análise da notoriedade por parte dos visitantes de museus.....	71
Tabela 4.3. Tabela de análise da notoriedade por parte dos não visitantes de museus.....	71
Tabela 4.4. Grau de conhecimento do Museu de Marinha a nível global.....	73
Tabela 4.5. Grau de conhecimento do Museu de Marinha por parte dos visitantes de Museus.....	73
Tabela 4.6. Grau de conhecimento do Museu de Marinha por parte dos visitantes do Museu de Marinha.....	73
Tabela 4.7. Grau de conhecimento do Museu de Marinha por parte dos visitantes dos não visitantes.....	74
Tabela 4.8. Factores para visitar o Museu de Marinha a nível global.....	75
Tabela 4.9. Factores para visitar o Museu de Marinha por parte dos visitantes de museus.....	75
Tabela 4.10. Factores para visitar o Museu de Marinha por parte dos não visitantes..	75
Tabela 4.11. Experiência mais valorizada numa visita a um museu a nível global.....	77
Tabela 4.12. Experiência mais valorizada numa visita a um museu por parte dos visitantes de museus.....	77
Tabela 4.13. Experiência mais valorizada numa visita a um museu por parte dos visitantes do Museu de Marinha.....	77
Tabela 4.14. Experiência mais valorizada numa visita a um museu por parte dos não visitantes.....	77
Tabela 4.15. Formas de tomada de conhecimento das ofertas culturais e educativas desenvolvidas pelos museus a nível global.....	78
Tabela 4.16. Formas de tomada de conhecimento das ofertas culturais e educativas desenvolvidas pelos museus por parte dos visitantes de museus.....	79
Tabela 4.17. Formas de tomada de conhecimento das ofertas culturais e educativas desenvolvidas pelos museus por parte dos visitantes do Museu de Marinha.....	79
Tabela 4.18. Formas de tomada de conhecimento das ofertas culturais e educativas desenvolvidas pelos museus por parte dos não visitantes.....	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Sistema de Planificação Estratégica de Marketing de Kotler e Kotler (2008).....	7
Figura 1.2. Processo de Planificação de Marketing de Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego (2008).....	8
Figura 1.3. Processo de Planeamento de Marketing de Colbert (1994).....	8
Figura 1.4. Processo de Planeamento de Marketing de Byrnes (2003).....	9
Figura 1.5. Modelo do Plano de Marketing Cultural do Museu de Marinha.....	11
Figura 2.1. Públicos da Cultura.....	29
Figura 2.2. Factores de sociabilização que influênciam a participação de actividades culturais.....	32
Figura 2.3. The Interactive Experience Model.....	41
Figura 2.4. Taxa de frequência de museus na União Europeia e Estados Unidos.....	47
Figura 2.5. Evolução dos sítios Web dos museus da RPM.....	47
Figura 2.6. Ferramentas e interfaces de internet utilizadas pelos museus da RPM.....	49
Figura 2.7. Preço das entradas no Museu de Marinha.....	59

*Para os meus amigos e para os meus camaradas do Serviço de Informação e Relações
Públicas da Marinha. Pelas constantes palavras de encorajamento.
Para o Comandante Rodrigues Pereira, Director do Museu de Marinha, pelo apoio e simpatia.
Para o Engenheiro Jorge Cerol e Dra Leonor Pereira da Costa, do Centro de Estudos e
Sondagens da Universidade Católica (CESOP), pelo apoio na operacionalização dos
inquéritos.
Para a Ana Patrícia, por toda a ajuda na análise empírica dos resultados.
Para a Professora Maria João Vasconcelos, pela paciência e orientação.
Para a mãe, o pai, o mano, a avó e o Rui. Por tudo o que são. Indispensáveis.*

Que a cultura dê sempre sentido à vossa vida.

INTRODUÇÃO

La culture [...] en elle, de toutes les formes d'art, d'amour, de grandeur et de pensée qui, au cours des millénaires, ont successivement permis à l'homme d'être moins esclave.

André Malraux (Ministro de Estado dos Assuntos Culturais), discurso de 25 de Agosto de 1959, Brasília

Nos dias de hoje, a cultura necessita, cada vez mais, do marketing, mas o marketing também necessita, cada vez mais, da cultura. Podemos pensar, numa primeira instância, que os dois conceitos são antagónicos, no entanto, se aprofundarmos os conceitos chegamos à conclusão que não podemos partir de preconceitos para legitimar a falta de marketing na cultura (Summavielle citado por Duarte, 2010; Serra, 2008; McLean, 1997). A cultura necessita de ferramentas de marketing para a sua revitalização e o marketing necessita da força comercial da cultura.

A cultura possui especificidades próprias, não nos bastando simplesmente analisar o marketing-mix como o efectuamos para um produto comercial. É necessário conhecer os públicos interessados em determinada manifestação cultural, mas também ter a noção que, na cultura, os públicos também se educam – é o aprender a gostar (Serra, 2004; Colbert, 2009). Daqui decorre a grande especificidade do marketing cultural.

Segundo Rita Curvelo, citando François Colbert (2009, p.25-26), “na área do marketing cultural a estrela não é o cliente e sim o artista, sendo a função do marketeer tornar o projecto do artista uma realidade visível no mercado. O protagonismo do artista remete assim as necessidades do consumidor para segundo plano: há que encontrar um público para uma obra específica, e não meramente um produto que satisfaça as necessidades do cliente”.

O mercado da cultura está cada vez mais sobrelotado e a solução passa, segundo o especialista em marketing cultural, François Colbert (2009), pelo produto cultural ser de qualidade, pela organização possuir um posicionamento consistente, 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.

Assim sendo, se o marketing e a cultura não são conceitos antagónicos, convém apostar nas suas potencialidades, de forma a criar sinergias (Serra, 2008; Kotler e Kotler, 2008).

Vivemos hoje numa época cultural e museológica diferente. O museu já não é encarado como um sítio escuro, fechado, parado no tempo e virado apenas para a conservação física dos seus espólios (Santos Silva, 2001). Esta antiga concepção foi reformulada, e os “museus do século XXI” necessitam actualmente de se apoiar no marketing a fim de rentabilizarem ao máximo as suas exposições, comunicando-as eficaz e eficientemente, de modo a espalhar a cultura portuguesa e criar hábitos culturais (Summavielle citado por Duarte, 2010, p.13).

Segundo Neil e Philip Kotler (2008), 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.

Sendo que, a cultura existe para ser comunicada, é crucial existirem estudos sobre um tema tão importante como o marketing cultural. Segundo Rita Curvelo (2008), entrevistando Filipe Serra, esse é um tema que, em Portugal, começa gradualmente a ter alguma relevância em especializações e pós-graduações, ainda que, de forma pouco visível e com poucas saídas profissionais.

O objecto de estudo deste projecto de mestrado será o Museu de Marinha e o seu objectivo a elaboração de um plano de marketing cultural para esta instituição museológica. Plano este, que permita uma aplicabilidade prática no âmbito institucional e que contribua para o aumento do número de visitantes do Museu de Marinha.

Quando iniciámos este projecto de mestrado, estavámos longe de pensar a pertinência que actualmente detém, em virtude das alterações em curso para os museus da zona de Belém. No entanto, não é nosso objectivo, neste projecto, tecer considerações sobre tais modificações geográficas ou de tutela mas, entender essas alterações de forma a responder às actuais oportunidades.

Segundo João Brigola, Director do Instituto dos Museus e da Conservação (citado por Duarte, 2010, p. 13), “Belém é uma marca internacional da qual temos de tirar o maior proveito possível”. Em relação ao Museu de Marinha, situado em Belém, que, segundo o seu Director, protagonizará um alargamento para a ala sul dos Jerónimos, Gabriela Canavilhas, Ministra da Cultura, revela que o “projecto renovado do Museu de Marinha, com a narrativa certa no lugar certo, irá criar um espaço vibrante, interactivo e renovável” (Rodrigues Pereira, 2010; Público, 2010). O Secretário de Estado da Cultura, Elísio Summavielle, acrescenta ainda, que este irá proceder à “actualização da sua narrativa” para englobar a temática dos descobrimentos (Diário de Notícias, 2010).

Estas afirmações são importantes pois permitem-nos constatar que este alargamento do Museu de Marinha será, não somente no espaço, mas também na temática, para além de se referir a uma futura renovação do Museu.

Toda esta conjuntura de alterações significativas no Museu de Marinha, ainda acentua mais a necessidade de uma ancoragem em valores sólidos e de referência, de uma definição de objectivos, de um posicionamento delineado e coerente e de uma orientação para os vários públicos.

Para além destas razões conjunturais, a escolha de que este projecto de Mestrado verse sobre marketing cultural e a dinamização do Museu de Marinha foi considerada pertinente, não apenas pela falta de estudos deste género, mas também devido à necessidade actual de valorização dos museus, abrindo-os ao exterior e comunicando as suas mais-valias (Kotler e Kotler, 2008; Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego, 2008; Byrnes, 2003; Colbert, 1994; Serra, 2008).

O Museu de Marinha possui uma excelente localização, um acervo valiosíssimo, uma cultura ímpar e uma relevância indiscutível. Existem, contudo, segundo a nossa análise, lacunas ao nível da comunicação e um déficit na captação de públicos, que revela a falta do marketing e da comunicação estruturada com o exterior.

A relevância deste projecto de mestrado de mestrado pode também ser justificada pelo facto de que, em 2009, o número de visitas do Museu de Marinha (107.859) ter sido inferior ao valor registado em 2008 (113.326), sendo que, este número é também inferior ao registado em 2007 (121.383).

O posicionamento conceptual deste projecto assentará, de forma maioritária, nas teorizações de Neil e Philippe Kotler, mas também, nas orientações de François Colbert, Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego, William Byrnes e Filipe Mascarenhas Serra. Estes autores convergem na necessidade de utilizar o marketing ao serviço das instituições culturais e museológicas, dinamizando-as, abrindo-as ao exterior e conseqüentemente, aproximando-as dos seus públicos.

De modo a definirmos uma estratégia de posicionamento coerente, integrada no nosso plano de marketing, iremos desenvolver um Estudo de Imagem do Museu de Marinha. Os autores Neil e Philip Kotler (2008) e Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego (2008) classificam este passo como o ponto de partida para qualquer estratégia de posicionamento.

A estrutura geral deste projecto será delineada de modo a fornecer um quadro teórico-prático de base, que nos permita elaborar um plano de marketing cultural para o Museu de Marinha, seguindo as orientações teóricas dos autores considerados.

O Capítulo I – Conceptualização do Projecto e o Capítulo II – Realidade onde o Projecto vai ser aplicado, corresponderá às exigências teóricas iniciais de um plano de

marketing. Isto porque, antes da definição de objectivos de marketing é necessário ser efectuado um estudo prévio da situação actual de marketing e das oportunidades e ameaças com que se pode deparar um museu na execução do plano (Kotler e Kotler, 2008; Colbert, 1994; Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego, 2008; Byrnes, 2003).

Desta forma, começaremos por analisar a importância do marketing para a museologia, por estudar os modelos de planeamento de marketing cultural mais relevantes e ainda por elaborar um modelo para o desenvolvimento de um plano de marketing cultural para o Museu de Marinha. No Capítulo II, tendo já como base o modelo de marketing cultural construído, analisaremos o mercado e a organização em estudo – as práticas culturais e de lazer mais frequentes na sociedade, os públicos da cultura, o panorama museológico actual e a situação do Museu de Marinha.

No Capítulo III definiremos a metodologia utilizada no Estudo de Imagem do Museu de Marinha, imprescindível, segundo Neil e Philip Kotler (2008), para a correcta e fiável elaboração de um plano de marketing de uma instituição museológica.

No Capítulo IV analisaremos os resultados do Estudo de Imagem do Museu de Marinha e no Capítulo V procederemos às respectivas conclusões. Este Estudo contou, numa primeira instância, com a realização de entrevistas exploratórias a especialistas das áreas do marketing, comunicação e turismo e, seguidamente, com o recurso a 301 inquiridos por questionário a indivíduos da Grande Lisboa. A amostra do questionário, dividida em visitantes de museus, visitantes do Museu de Marinha e não visitantes de Museus, permitirá ainda observar as notoriedades espontânea, auxiliada e total do museu em estudo, bem como dos museus mais visitados (da Rede Portuguesa de Museus).

Na Capítulo VI, após ter sido efectuada a análise do mercado, a análise da organização e o estudo de imagem, terminaremos o nosso plano de marketing cultural para o Museu de Marinha.

Para o desenvolvimento deste estudo, teremos também em linha de conta que o Museu de Marinha nunca deteve nenhum plano de marketing, o que significa que este projecto versará sobre os mais tradicionais conceitos de marketing, que servirão de base a orientações de marketing futuras e mais desenvolvidas.

Acreditamos, no entanto, que este projecto de mestrado será de grande utilidade quando, num futuro próximo, o Museu de Marinha pretender orientar a sua actividade numa perspectiva de marketing e nomeadamente, pretender desenvolver um plano de marketing a fim de definir as suas linhas de orientação.

CAPÍTULO I – CONCEPTUALIZAÇÃO DO PROJECTO: O MARKETING CULTURAL

Este projecto apresenta como tema central, o desenvolvimento de um plano de marketing para o Museu de Marinha. Plano esse, que permita alcançar uma aplicabilidade prática no âmbito institucional e contribuir para o número de visitantes do Museu.

A fim de desenvolvermos este nosso objectivo central, foram deliniados, em função do nosso enquadramento conceptual, um conjunto de objectivos que servirão de guia para a elaboração deste projecto.

- a) Construir um modelo de marketing cultural a ser aplicado no plano de marketing cultural do Museu de Marinha.
- b) Analisar as práticas culturais e de lazer mais frequentes na sociedade e, mais precisamente, na sociedade portuguesa.
- c) Conhecer o panorama museológico actual.
- d) Conhecer a realidade actual do Museu de Marinha.
- e) Aferir a notoriedade e a imagem do Museu de Marinha de modo a definirmos uma estratégia e posicionamento consistentes para o mesmo.
- f) Desenhar um plano de marketing cultural para o Museu de Marinha com base nas informações recolhidas.

Optámos apenas pela definição de objectivos pois, segundo Bell (2008, p.40), “o importante não é haver uma hipótese, mas sim, (...) debruçar-se cuidadosamente sobre o que vale, ou não, a pena investigar...”.

A estrutura deste projecto teve em linha de conta as exigências teóricas do plano de marketing cultural desenhado - Capítulos I e II - mas também a vertente prática, baseada nos estudos necessários para a elaboração do mesmo - Capítulos III, IV e V. Com base nestas análises teórico-práticas foi nos possível elaborar, no último capítulo, a estratégia a implantar no plano de marketing cultural para o Museu de Marinha.

1.1. O Marketing Cultural

De acordo com a *American Marketing Association* (2007) “Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large”.

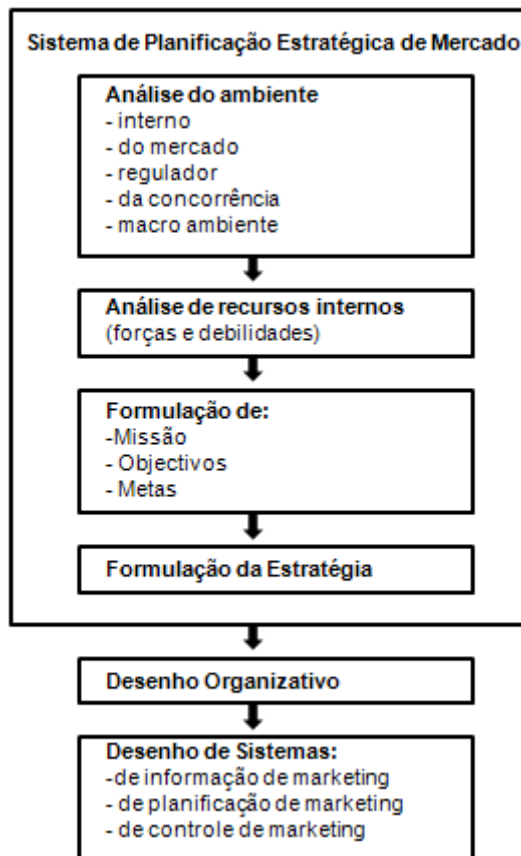
Ainda que diferentes, o marketing tradicional e o marketing cultural possuem vários pontos em comum. Para o marketing cultural importa, primeiro que tudo, compreender os seus públicos. Como são, o que pensam, quais os seus gostos, motivações e aspirações para com determinada manifestação cultural (R. Curvelo, 2009). Para além de que, não sendo o cliente o ponto de partida no marketing cultural torna-se fundamental encontrar o cliente certo para determinado espectáculo ou exposição, e não o inverso (Ibid).

Desde 1967 - data da primeira publicação, da autoria de Kotler, alertando para a revelância das organizações competirem pela atenção dos consumidores e pela angariação de recursos - é notória a crescente importância do marketing aplicado às instituições culturais, o marketing cultural, ou o marketing aplicado a instituições culturais em concreto, como o marketing de museus ou o marketing do património cultural, entendidos como uma especialização do marketing cultural (Serra, 2008; Colbert, 1994; Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego, 2008).

Apesar de, gradualmente, começar a ser reconhecida a importância do marketing cultural, registámos, no início deste projecto, a carência de modelos de marketing cultural que servissem para a elaboração para um plano de marketing cultural. Após as nossas pesquisas, encontramos e decidimos guiar as nossas conceptualizações teóricas com base nas teorizações de quatro autores de modelos de marketing cultural: François Colbert (1994), Neil Kotler e Philip Kotler (2008), Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego (2008) e William Byrnes (2003).

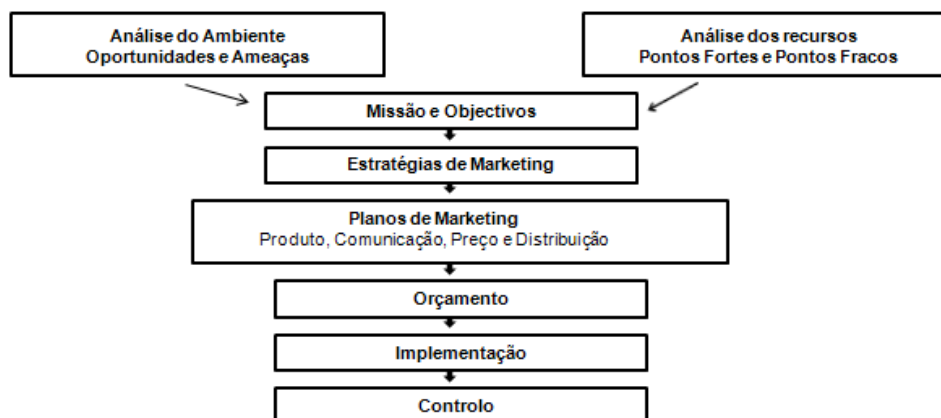
1.1.1. Modelos de Planeamento de Marketing Cultural

Figura 1.1. Sistema de Planificação Estratégica de Marketing de Kotler e Kotler (2008)



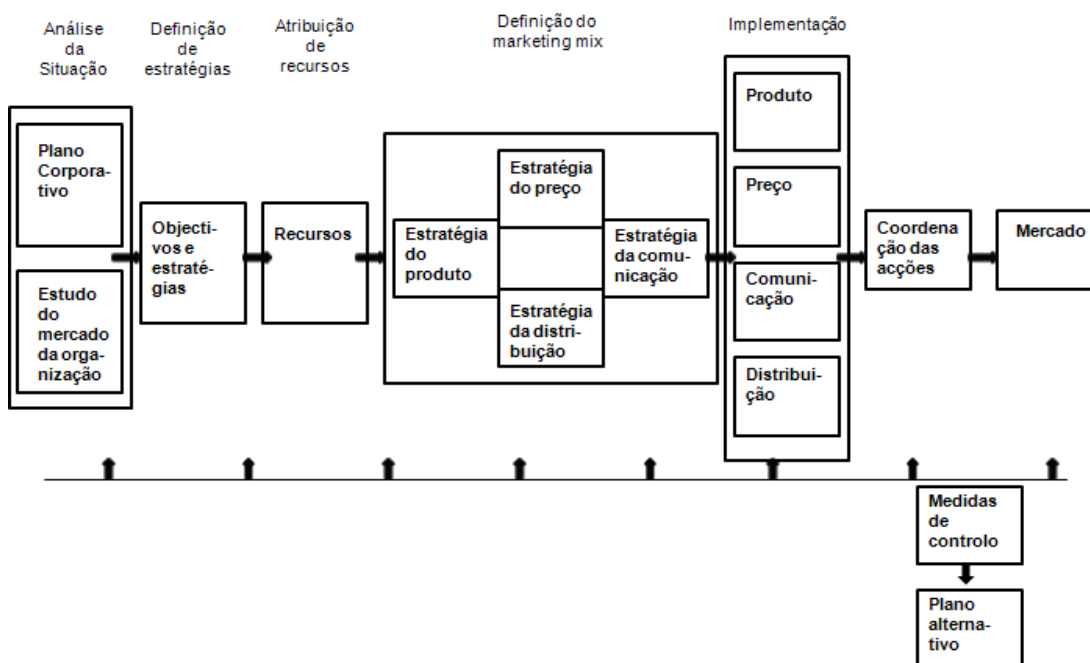
Para o desenvolvimento do sistema de planificação de marketing de Kotler e Kotler (2008) (Figura 1.1.), o primeiro elemento do processo, requer quatro passos: 1) analisar o ambiente em que opera o plano de marketing; 2) analisar os recursos internos; 3) formular uma missão, objectivos e metas e 4) formular estratégias. No segundo e terceiro elementos do processo, verifica-se a relevância do desenho organizativo da instituição cultural e o estabelecimento de sistemas que capacitarão o museu com a competência de desenvolver, executar e supervisionar o conjunto de actividades que se implementarão com a nova estratégia.

Figura 1.2. Processo de Planificação de Marketing de Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego (2008)



Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego (2008), tal como o observado na figura 1.2., referem que um plano de marketing cultural deve apoiar-se em estudos prévios para fixar os objectivos, a estratégia, e os meios tácticos a empregar – o marketing mix. Após o estabelecimento dos planos de marketing mix, define-se o orçamento, desenvolve-se a implementação – que inclui os recursos humanos a serem considerados e a execução do plano – e os mecanismos de controlo e avaliação levados a cabo (Ibid).

Figura 1.3. Processo de Planeamento de Marketing de Colbert (1994)

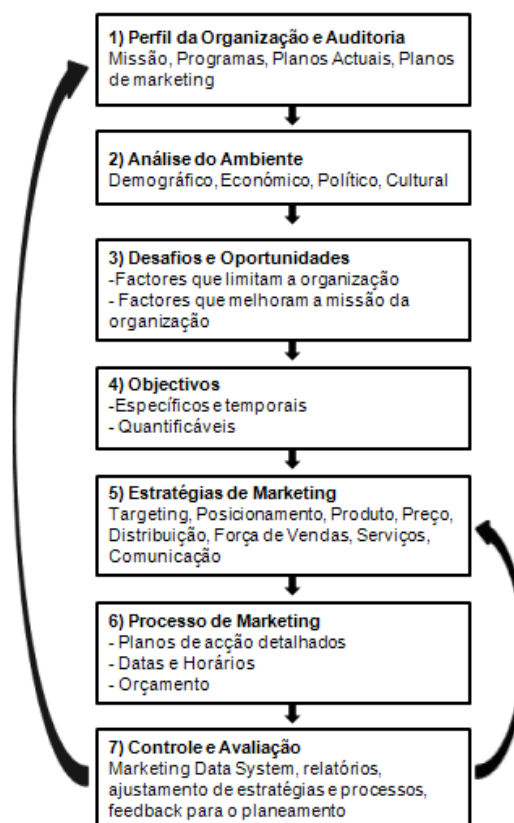


Colbert (1994), como verificamos na figura 1.3., defende que o plano de marketing é o resultado de um processo. A primeira parte de um plano de marketing requer a análise da situação: como está a organização cultural e o mercado em que opera –

sem esquecer análise do perfil do consumidor. Após esta análise deverão ser estabelecidos objectivos e estratégias que respondem à questão “para onde queremos ir?”. Como estes objectivos requerem recursos financeiros e humanos, é importante, de seguida, determinar os meios que queremos ou podemos despende.

A definição do marketing mix, passo que se segue, é a decisão da forma, através da qual, queremos chegar aos nossos objectivos. Em relação ao producto, que é pre-determinado, o marketing cultural esforça-se por identificar as suas características intrinsecas. Segue-se a implementação dos planos de marketing mix, que deverão ser detalhados, bem como as funções da equipa de marketing. O autor refere ainda que deverá ser criado um plano alternativo. Por último, deverão ser medidos os esforços da organização no alcançar dos seus objectivos.

Figura 1.4. Processo de Planeamento de Marketing de Byrnes (2003)



Segundo a figura 1.4. o processo de planeamento de marketing de Byrne (2003) inicia-se pela aferição do perfil e dos planos da organização, a que se segue uma análise do ambiente em que esta opera. Seguidamente são analisados os desafios e oportunidades da organização a fim de se conseguir definir objectivos mensuráveis. As estratégias de marketing são definidas e é delineado o processo de marketing. Segue-se o controlo e a avaliação que fornece o feedback para as tácticas e os planos da organização.

1.1.1.1. Principais Diferenças e Semelhanças dos Modelos

Analizados

Analisando os quatro modelos, presentes nas figuras 1.1, 1.2, 1.3 e 1.4 podemos salientar as diferenças e semelhanças mais relevantes. Kotler e Kotler (2008) salientam a necessidade de se iniciar o planeamento de marketing pela análise do ambiente, enquanto que, Byrnes (2003) defende o começo da análise ao perfil da organização. Para Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego (2008) e Colbert (1994) é irrelevante se a análise é iniciada pela organização ou pelo mercado.

Quanto aos objectivos e estratégia, estes devem ser analisados separadamente na opinião de Kotler e Kotler (2008), de Byrnes (2003) e de Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego (2008), enquanto que, Colbert (1994) engloba estes dois na definição de estratégias. Em relação à definição da estratégia e aos planos de marketing-mix, apenas Kotler e Kotler (2008) optam por engloba-los no mesmo passo, enquanto que, os restantes autores dividem as estratégias de marketing da (posterior) implementação dos planos de marketing mix.

Considerando a definição dos recursos (financeiros e humanos) necessários para o plano de marketing, todos os autores colocam este passo como posterior aos planos de marketing mix detalhados, excepto Colbert (1994) que o coloca logo após a definição de objectivos e estratégias. Kotler e Kotler (2008) explica que, como as estruturas organizativas são difíceis de alterar, o facto de possuir antecipadamente um plano de marketing mix (antes da definição dos recursos) poderá ajudar a convencer o pessoal interno para a conveniência do mesmo.

Colbert (1994) apresenta ainda como inovações o facto de registar a necessidade de um plano alternativo, que possa responder a possíveis cenários, como por exemplo, a resposta de um concorrente, mas também que o “controlo” não deve ser efectuado apenas após serem definidos ou implementados os planos de marketing, mas sim, ao longo de todo o processo.

Os autores que consideram a fase da implementação como parte integrante do plano de marketing cultural são Colbert (1994) e Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego (2008). Colbert (1994) integra-o devido à necessidade de serem detalhadas as actividades para cada um dos componentes do marketing-mix, enquanto que, Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego (2008) acrescentam-no devido à importância de quatro aspectos: a dotação de recursos para as diversas funções e programas, a supervisão dos resultados, a organização e a interacção de todos os colaboradores da organização.

Por último, podemos concluir referindo que, apesar das diferenças já apontadas, estes possuem uma notória semelhança na medida em que são, de certa forma, herdeiros do marketing tradicional, com as devidas especificidades no que diz respeito ao produto – visto que a “estrela” no marketing cultural é o artista e não o público – e ao bom senso requerido ao longo de todo o processo, pois a rentabilidade da cultura apresenta outros contornos – não responde a lucro mas sim a rentabilidade – pela razão de que a fruição cultural é, ou deverá ser, um fim em si mesmo (Serra, 2004; Serra, 2008).

1.2. Modelo do Plano de Marketing Cultural do Museu de Marinha

Figura 1.5. Modelo do Plano de Marketing Cultural do Museu de Marinha



Com os contributos dos modelos anteriormente descritos e tendo em conta os objectivos a que nos propomos, procedemos à elaboração de um modelo a ser aplicado no plano de marketing cultural do Museu de Marinha.

Neste modelo – figura 1.5. – decidimos, primeiramente, que seria irrelevante começar pela análise de mercado ou pela análise da organização, tal como defendem Colbert (1994) e Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego (2008). Seguidamente, decidimos englobar os objectivos e a estratégia no mesmo passo, tal como no modelo apresentado por Colbert (1994), sem esquecer, contudo, a importância das metas relevadas por Kotler e Kotler (2008).

Devido à importância, atribuída por Colbert (1994), dos recursos serem estabelecidos antes do plano de marketing e devido à relevância que este passo possui para o Museu de Marinha (devido à carência de recursos humanos – que

analisaremos posteriormente) colocámos o estabelecimento dos recursos após a definição de objectivos, metas e estratégias.

As etapas consideradas como seguintes são a definição do marketing mix e posteriormente, a implementação dos planos de marketing mix, seguimento esse, relevado por Colbert (1994) e Byrnes (2003). Colocámos a designação de implementação de planos de marketing-mix, de modo a que o objectivo deste passo seja identificado mais facilmente, pois o passo denominado “implementação” de Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego (2008) engloba aspectos distintos (já anteriormente referidos).

Quanto ao “controlo” tomámos em linha de conta as teorizações de Colbert (1994) que defende que o controlo e avaliação devem ser constantes ao longo de todo o processo de implementação do plano de marketing. Por último, apesar de considerarmos a importância da existência de um plano alternativo (Colbert 1994) devido à limitação de páginas deste projecto optámos por não o considerar.

A primeira fase deste modelo, a análise da situação do mercado e da organização será desenvolvida no Capítulos II, enquanto que, as restantes fases, visto que irão beneficiar dos estudos a efectuar e por envolverem uma análise própria, serão construídas no Capítulo VI – Implementação do Projecto.

1.3. Revisão Teórica do Plano de Marketing Cultural Desenvolvido

Nos tópicos seguintes faremos uma concisa revisão teórica às etapas do nosso modelo, de modo a servir de base à posterior elaboração do plano de marketing cultural do Museu de Marinha.

1.3.1. Análise do Mercado e Análise da Organização

Com base nas teorizações dos quatro autores considerados (Colbert, 1994; Kotler e Kotler, 2008; Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego, 2008; Byrnes, 2003), decidimos analisar o mercado através da caracterização do panorama cultural e de lazer a nível geral e, mais concretamente da sociedade portuguesa, do aprofundamento dos públicos presentes no domínio da cultura e, por último, através conhecimento do panorama museológico actual. A análise da organização – o Museu de Marinha – efectuada com base nas orientações dos mesmos autores, consistiu no estudo da sua localização, historial, espaço expositivo, serviços, estrutura e missão,

objectivos, visitantes, actividades desenvolvidas, marketing-mix, política de voluntários e estagiários, Grupo de Amigos e fontes de financiamento (Ibid).

Devido à pertinência atribuída por vários autores à ampla diversidade de ofertas culturais e de lazer a concorrerem com os museus (Colbert, 1994; Kotler e Kotler, 2008; Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego, 2008; Byrnes, 2003) convém acrescentar, nas análises anteriormente destacadas, as análises à concorrência indirecta – as práticas culturais e de lazer da sociedade portuguesa – e à concorrência directa – os outros museus, tendo como base o enquadramento conceptual de Filipe Serra (2008).

Filipe Mascarenhas Serra (2007, p.189-190) defende que os museus para ganharem “quota de mercado junto da concorrência”, devem ter em consideração, não somente, a “concorrência directa” – os outros museus – mas também a “concorrência indirecta” – as “actividades culturais e de lazer, como as actividades domésticas (televisão, ouvir música, ler, etc.) e as actividades no exterior (espectáculos, cinema, viagens, etc.)”. Neil Kotler e Philip Kotler (2008) acrescentam a esta lista, os substitutos da visita a um museu, como o navegar na página do museu ou folhear um catálogo ilustrado de determinada exposição.

Para melhor sintetizarmos todas estas informações iremos efectuar uma análise SWOT¹ que, segundo é Westwood (1999), é um elemento chave na análise situacional.

1.3.2. Objectivos, Metas e Estratégias

O passo seguinte será estabelecer os objectivos, metas e as estratégias a serem desenvolvidos no plano de marketing cultural.

Os quatro modelos de marketing cultural em estudo (Colbert, 1994; Kotler e Kotler, 2008; Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego, 2008; Byrnes, 2003) demonstram a pertinência dos objectivos e das estratégias como parte do processo do plano de marketing cultural, mas apenas Kotler e Kotler (2008) salientam a pertinência de serem também estabelecidas metas.

Segundo estes autores, as organizações devem desenvolver objectivos a longo prazo, assim como objectivos e metas a curto prazo, considerando sempre os constrangimentos financeiros e orçamentais (Ibid). A necessidade dos objectivos serem específicos e quantitativos, como defende Byrnes (2003), apresenta um paralelo com o estabelecimento de metas de Kotler e Kotler (2008) que considera que

¹ Devido à limitação de páginas do projecto optámos por colocar a Análise SWOT efectuada em anexo.

estas é que se devem pautar pela mensurabilidade. Contudo, os quatro modelos estudados confluem na relevância e na função primordial dos objectivos responderem à questão “onde queremos estar no futuro?” (Colbert, 1994; Kotler e Kotler, 2008; Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego, 2008; Byrnes, 2003).

Em relação às estratégias, estas são, segundo Westwood (1999), os métodos escolhidos para alcançar objectivos específicos.

Nos modelos de Kotler e Kotler (2008), Byrnes (2003), Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego (2008), as estratégias englobam a segmentação, o posicionamento e as estratégias de marketing-mix, enquanto que, no modelo de Colbert (1994) as estratégias de marketing-mix não são consideradas como parte da estratégia. Colbert (1994) considera a definição das estratégias de marketing-mix como o quarto passo do processo, separando, no entanto, este passo do seguinte – a implementação dos planos de marketing-mix.

Considerámos analisar as estratégias de marketing-mix neste passo do processo, visto que nos passos seguintes do nosso plano de marketing cultural não consta a definição das estratégias de marketing-mix, mas apenas os planos de marketing mix.

Começando pela segmentação, os quatro autores estudados neste capítulo consideram que esta advém da constatação que uma organização não pode, nem consegue, atrair todos os consumidores de determinado mercado, logo, tem de fazer escolhas (Colbert, 1994; Kotler e Kotler, 2008; Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego, 2008; Byrnes, 2003). Colbert (1994) acrescenta que a segmentação de mercado é, provavelmente, a arma mais poderosa de que os marketers possuem.

A segmentação dos mercados culturais pode obedecer a vários critérios, como os geográficos – de localização –, demográficos – idade, sexo, ocupação, religião, etc. – psicográficos – estilo de vida etc. – e por benefícios procurados – ecologia, desporto, história, etc. (Colbert, 1994; Kotler e Kotler, 2008; Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego, 2008).

A diferença é que, enquanto para Colbert (1994) e Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego (2008) a segmentação por benefícios procurados é um critério independente dos restantes, Kotler e Kotler (2008) coloca-o como parte integrante de uma segmentação por comportamento do visitante.

Retirando a segmentação por benefícios procurados, que já referimos que Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego (2008) colocam como um critério independente, os autores Kotler e Kotler (2008) e Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego (2008) concordam nos restantes critérios que se inserem na segmentação por comportamento do visitante. Estes critérios são:

- a) a ocasião - por exemplo, uma a saída ou excursão familiar;

- b) o status do usuário - não visitantes, usuários ocasionais e usuários habituais;
- c) o status de fidelidade – consumidores incondicionais, adeptos, versáteis - que mudam gradualmente de organização - e caprichosos - que não guardam fidelidade a nenhuma organização;
- d) o estado de predisposição para adoptar determinado produto ou serviço (Ibid).

Os segmentos de mercado devem também ser mensuráveis, representativos, acessíveis, estáveis, lucrativos, descritivos (Colbert, 1994; Kotler e Kotler, 2008).

Para finalizar, referimos ainda que Kotler e Kotler (2008) relevam que a selecção real dos mercados alvo dependem de factores específicos relacionados com o museu – colecções, temática, localização, metas etc. – e que quando mais limitados são os recursos do museu, maior é a necessidade deste se concentrar exclusivamente em poucos segmentos (Ibid). Os museus devem, por isso, centrar-se em segmentos de mercado, aos quais tenham muitas possibilidades de atrair e a quem os seus serviços possam proporcionar uma vantagem diferencial (Ibid).

No que diz respeito ao posicionamento, os quatro autores dos modelos de marketing cultural considerados concordam no facto de que, após se identificarem os segmentos adequados e se decidir quais se devem seleccionar, é necessário que o museu defina o seu posicionamento (Colbert, 1994; Kotler e Kotler, 2008; Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego, 2008; Byrnes, 2003).

Kotler e Kotler (2008) define posicionamento como o acto de desenhar a imagem da organização, os seus valores e suas ofertas, de modo a que os consumidores compreendam, valorizem e se sintam atraídos pelo que propõe a organização em relação aos seus concorrentes. É, em analogia à obra de Ries e Trout (1981), uma “batalha” pela atenção do consumidor. Este posicionamento deve ainda ser claro e passível de ser explicado e comunicado em meia dúzida de palavras, como uma frase forte (Thompson, 2010).

É a denominada imagem de marca – uma forma de captar a atenção e gerar familiaridade e confiança (Kotler e Kotler, 2008). A imagem de marca de um museu auxilia a captar e fidelizar visitantes não apenas em alturas de grandes exposições mas de uma forma constante – deve ser encarado como um lugar onde passar o tempo livre e viver uma experiência (Kotler e Kotler, 2008, citando Finke, 1996). Na imagem de marca englobamos o logótipo, o slogan e o nome da marca (Kotler e Kotler, 2008). A importância da marca é relevada por vários autores que a colocam no centro de todas as acções tomadas pela organização (Kapferer, 2000; Thompson,

2010; Brymer, 2010). Tomaremos esta relevância e centralidade do *branding* no nosso plano de marketing cultural.

Abordamos a imagem de marca, mais detalhadamente, nesta etapa, em virtude de Colbert (1994) defender que todas as variáveis do marketing-mix, e não somente a comunicação, transmitem a imagem da organização.

Quanto às estratégias de posicionamento de que as organizações culturais dispõem estão são principalmente três, segundo Kotler e Kotler (2008), e cinco segundo Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego (2008). A primeira diz respeito ao posicionamento por atributos, na qual um museu se descreve-se em função de alguma característica ou atributo (Kotler e Kotler, 2008; Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego, 2008). Na segunda estratégia, o posicionamento por serviços, o museu descreve-se em função de um serviço de que ofereça aos visitantes; e na terceira, descreve-se tendo em linha de conta os principais usuários, visitantes ou amigos (Ibid). Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego (2008) acrescentam o posicionamento por ocasiões de uso – como por exemplo, um escape para os fins-de-semana ou férias – e o posicionamento em relação a outros produtos – como o turismo de sol e praia.

Considerando os quatro modelos de marketing cultural dos autores estudados, todos eles relevam a importância dos estudos de marketing para um correcto posicionamento de uma organização cultural (Colbert, 1994; Kotler e Kotler, 2008; Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego, 2008; Byrnes, 2003). No entanto, são os autores Kotler e Kotler (2008) e Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego (2008) que especificam o estudo que deve ser desenvolvido como elemento crucial.

Segundo estes autores (Kotler e Kotler, 2008; Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego, 2008) o ponto de partida para uma estratégia de posicionamento, e consequente estratégia, deve ser análise e compreensão de como o museu se percebe e é percebido em relação a outros museus e organizações que competem nas actividades de lazer, e isto exige, medir a imagem da organização.

Assim sendo, iremos desenvolver, neste projecto, um Estudo de Imagem do Museu de Marinha. Devido à relevância atribuída por vários autores, a que o estudo de imagem de uma organização seja iniciado por um estudo qualitativo, recorreremos, numa primeira instância, a entrevistas exploratórias, e numa segunda instância, a inquéritos por questionário (Kotler e Kotler, 2008; Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego, 2008; Lindon et al., 1999).

As entrevistas exploratórias revelam-se extremamente úteis, na medida em que nos ajudam a encontrar pistas de reflexão e uma orientação para o posterior estudo quantitativo (Barañano, 2008). Quanto aos inquéritos por questionário, estes

consistem “no método mais adequado para a concretização de estudos de imagem na vertente externa”, pois permitem-nos identificar as opiniões, as atitudes, os valores e os comportamentos das pessoas que constituíram o nosso universo, através da análise da nossa amostra. Devido ao facto de se tratarem de inquiridos de rua, permitem ainda uma resposta imediata e garantem uma boa concretização das perguntas abertas (Lopes, 2007, p.51).

Os autores (Kotler e Kotler, 2008; Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego, 2008) referem ainda que, na elaboração do estudo de imagem, o enfoque deverá ser efectuado em duas fases. Numa primeira fase, devemos estudar o grau de conhecimento face à instituição museológica e averiguarmos se existe algum problema de visibilidade, mas também, medir o grau de agrado face ao museu, com a finalidade de analisarmos se se regista algum problema de imagem (Ibid). Numa segunda fase, procede-se à investigação do conteúdo da imagem do Museu (Ibid).

Extremamente importante para os estudos de marketing é medir a notoriedade da instituição em comparação com as instituições concorrentes (Lopes, 2007). Notoriedade essa, que consiste no conhecimento espontâneo e/ou sugerido de uma marca e reflete o grau de ligação ou associação que o público-alvo é capaz de referenciar ou estabelecer (Ibid). Daí que tenhamos analisado os três tipos de notoriedades existentes: a notoriedade espontânea - grau de conhecimento espontaneamente manifestado pelo público-alvo - a notoriedade sugerida ou auxiliada - grau de conhecimento manifestado pelo público-alvo com base numa ajuda que lhe é prestada - e a notoriedade total - grau de conhecimento total de uma marca manifestado pelo público-alvo.

Aferir a imagem de uma organização não é, contudo, uma tarefa simples. Na obra *Imagem Positiva*, Villafañe propõe o Modelo de quantificação da Imagem Corporativa, que abarca três vertentes: a auto-imagem, que engloba a cultura corporativa, os recursos humanos e o clima interno; a imagem intencional, que integra a identidade visual e a comunicação interna; e por último, a imagem pública que reúne o meio envolvente e os meios de comunicação.

Neste projecto, devido às limitações existentes e devido ao objectivo central ser a elaboração de um plano de marketing para o Museu de Marinha decidimos analisar, na perspectiva de Villafañe, o Estudo de Imagem do Museu de Marinha, segundo a perspectiva da imagem pública - meio envolvente.

Analisando agora as estratégias de marketing-mix, três dos autores considerados neste capítulo concordam que, neste passo, de definição das estratégias, há que responder a questões gerais - “qual o caminho para alcançarmos os nossos objectivos?” – ou com base em cada uma das variáveis – por exemplo, “como posso

utilizar o preço para alcançar os meus objectivos?” (Colbert, 1994; Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego, 2008; Byrnes, 2003). Com base nas respostas devemos estabelecer escolhas quanto às variáveis de marketing mix (Ibid).

Sobre as estratégias de marketing-mix, Kotler e Kotler (2008) afirmam que as instituições museológicas devem supervisionar constantemente as suas ofertas, melhorá-las e ampliá-las para captar o interesse de novos públicos e actualizar ou substituir as exposições e programas a fim de evitar que percam o seu atractivo, especialmente para os amigos e visitantes habituais.

1.3.3. Recursos

No terceiro passo, os recursos, como o definido por Colbert (1994), iremos estabelecer quais os recursos humanos e financeiros necessários para alcançar os objectivos e estratégias definidas.

1.3.4. Definição e Implementação de Planos de Marketing Mix

Nos planos de marketing mix que iremos desenvolver tomaremos em linha de conta as contribuições do estudo de imagem realizado, mas também, as teorizações de alguns autores que nos orientam para a relevância de alguns ferramentas, que deverão ser sempre considerados em consonância com o perfil e comportamento dos nossos públicos alvo. A ordem pela qual analisamos as variáveis “produto”, “preço”, “distribuição” e “comunicação” é, segundo Colbert (1994), a mais correcta.

Ao nível do “produto” e devido à especificidade do marketing cultural, interessamos sobretudo melhorá-lo e considerar possíveis extensões - entendidas como uma forma de maximizar os ganhos através da criação de produtos ou serviços complementares destinados aos visitantes (Colbert, 1994; Kotler e Kotler, 2008; Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego, 2008). Referimo-nos à importância de produtos/serviços tais como: restaurantes, livrarias, lojas, visitas guiadas, serviços de orientação e informação, mais áreas de lazer, acessibilidades, *workshops*, audioguias, sinalética e *merchandising* (Colbert, 1994; Kotler e Kotler, 2008; Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego, 2008; Alves, 2008; Mineiro, 2004; Mineiro, 2007; R. Curvelo, 2008).

R. Curvelo (2008, p.20) afirma que, actualmente, em muitos casos, o edifício e suas funcionalidades consistem num “embaralho” tão cativante como o “presente” que está no seu interior. E quanto melhor for a concepção do espaço interior e maior o conforto (que passa pela inclusão de locais de descanso e de ampla circulação, boa

ventilação e sinalização), provavelmente, será maior o tempo de permanência do visitante dentro da instituição museológica (Ibid).

Relativamente aos audioguias, a autora R. Curvelo (2008) refere que as opiniões dividem-se. Os críticos deste meio afirmam que poderão induzir a visita desviando a atenção de uma determinada obra de arte ou aglomerando os visitantes em torno de outra, enquanto que, os defensores advogam que esta é uma forma de conseguir maior informação, que pode ser extremamente útil para os menos informados ou mais apressados (Ibid).

Cada vez mais importante, é também a problemática da escrita em museus - encarada como uma das componentes relativas à sua acessibilidade (Mineiro, 2007). As atenções dos profissionais de museus recaíram sobre este assunto quando, em 1994, apareceu pela primeira vez o livro *The educational role of the museum*, editado por Eilean Hooper-Greenhill, professora no departamento de Museum Studies em Leicester (Ibid). Em Portugal, apesar desta temática não estar muito desenvolvida, existe, a título de exemplo, o Grupo para a Acessibilidade em Museus (GAM), uma associação de profissionais de museus, criada em 2004, com o objectivo de melhorar o acesso aos museus a todo o público com necessidades especiais, sejam elas de natureza física, intelectual ou social (Ibid).

Importa sobretudo sublinhar o papel mediador do texto, que faz a ponte entre a informação a transmitir e aquela que o visitante já possui (Ibid). É por isso que o texto deve ser simples e apelativo, embora isso implique um trabalho longo e complexo que deverá envolver toda a equipa da entidade museológica (Ibid). Falamos, no entanto, não apenas na forma mas também no seu conteúdo. Os textos mais apreciados possuem uma dimensão humana que se relacione com as experiências dos indivíduos (Ibid). “Há histórias para contar sobre as pessoas que estão por trás dos objectos – quem os fez, quem os usou, quem os colecionou. Essas histórias darão vida aos objectos e aproximá-los-ão do visitante” (Mineiro, 2007, citando Coxall, 2000, p.70).

A autora (Mineiro, 2007) dá como exemplo o Victoria and Albert Museum que tem publicado um conjunto de orientações para quem escreve textos para exposições no museu que também estão acessíveis para serem descarregados no portal do museu – escreva para a sua audiência, respeite a hierarquia do texto e o limite de palavras, organize a sua informação, envolva-se com o objecto, admita as incertezas, demonstre o elemento humano, enquadre no panorama, escreva como fala e lembre-se das seis regras de Orwell's - não usar metáforas, nunca use uma palavra longa em vez de uma curta, se puder cortar uma palavra deve fazê-lo, nunca use a voz passiva quando pode usar o activo, não use estrangeirismos se não os utiliza habitualmente e quebre mais facilmente estas regras ao invés de cometer algum erro (Trench, 2009).

De considerar ainda na variável “produto”, são os contributos actuais de vários autores no sentido da valorização de experiências estéticas e sensoriais para as marcas, englobando as instituições museológicas (Hood, 1983; Boyd, 1991; Falk, 2002; Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego, 2008; Kotler e Kotler, 2008; Ambrose e Brown, 2002, citados por Sousa Monteiro e Ferreira da Silva, 2009; Lindstrom, 2005; Clifton e Simmons; 2010). Camarero e Garrido Samaniego (2008) a fim de ilustarem esta importância, salientam que o visitante recorda 10% do que ouve, 30% do que lê, 50% do que vê e 90% do que faz.

Na variável “preço” teremos em consideração não somente a venda do produto/serviço base – a visita ao museu – mas também as extensões de produto realizadas – *workshops*, cursos, concertos etc. – sem esquecer as subsídios/contributos de entidades estatais e privadas (Colbert, 1994; Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego, 2008; Byrnes, 2003; Kotler e Kotler, 2008).

Extremamente importantes para a nossa análise são ainda os objectivos fixados no estabelecimento dos preços de entrada.

Colbert (1994) defende que os objectivos de preço são quatro: os objectivos baseados no lucro; baseados no aumento das vendas; na competição com outras instituições e de imagem institucional – em que o preço representa uma dimensão simbólica muito alta. Kotler e Kotler (2008) apesar de não relevarem a imagem institucional como objectivo de preço, concordam em relação aos restantes três e acrescentam quatro objectivos: cobrar de forma a aumentar o número de visitantes, porque isto traz para a instituição benefícios adicionais; cobrar o que cobram as restantes actividades de lazer pois, segundo o autor, as pessoas gastam mais nessas actividades do que numa visita a uma instituição museológica ou ainda juntar ao preço alguns serviços que aumentem os benefícios; cobrar um preço para maximizar os ingressos – medida de resposta ao facto de que muitos museus não cobram entrada, o que segundo Kotler (2008, citando Diggle, 1984, 1995), faz com que se substima a sua visita; e por último, cobrar um preço socialmente justificado, tendo sempre a noção de que um museu tem uma finalidade social e pública – por exemplo, efectuando um preço mais baixo para os estudantes. Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego (2008) salientam quatro estratégias de preço já relevadas por Colbert (1994) e Kotler e Kotler (2008), que são: nos objectivos que justificam preços baixos – a maximização do número de visitantes e o preço socialmente justificado e nos objectivos que justificam preços altos – a recuperação dos custos ou a maximização dos ingressos através de uma política de exclusividade e elitismo – como por exemplo, o preço incluir certos benefícios como estacionamento ou desconto na loja.

Filipe Serra (2008, p.148) valoriza bastante o preço de prestígio, relevando que, para uma instituição museológica, o preço pode funcionar para acentuar o prestígio de, por exemplo, comprar um determinado artigo na loja de um museu, daí que, segundo o autor, “não deverá haver receio de de fixar preços mais elevados”, associando-o à qualidade e à imagem do museu.

R. Curvelo (2008, citando Kotler e Kotler, 2008) concorda com a ideia de que a gratuidade pode ser um factor que retarde a visita a um museu, para além de que, para certas camadas mais exigentes do público, esta mesma gratuidade pode afastá-las da instituição, por haver quem entenda que o barato ou gratuito é sinónimo de falta de qualidade. Desta forma, a autora revela ainda que, esta situação permite, em certas circunstâncias, inflacionar o preço dos bilhetes quando o produto oferecido é único.

Na obra *Práticas de Gestão nos Museus Portugueses*, Filipe Serra (2008) enumera as receitas próprias que os museus devem considerar para fazer face a carências financeiras: bilheteira; lojas e merchandising; concessões; cedências de espaços; filmagens e fotografias; mecenato e patrocínio; quotas de associações de amigos e outras fontes que o museu ache interessante oferecer ao público, como por exemplo, serviços de restauro de peças, visitas guiadas às reservas do museu, publicações, serviço de *baby-sitting* e restantes actividades que provêm da criatividade da direcção do museu.

Quanto à variável distribuição, deve ser tomado em consideração não apenas a localização das instalações da organização cultural mas também a rede de distribuição que a aproxima dos seus públicos (Colbert, 1994; Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego, 2008; Byrnes, 2003; Kotler e Kotler, 2008).

Para uma instituição museológica são relevantes as teorizações de Kotler e Kotler (2008) e Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego (2008) em relação à distribuição.

Kotler e Kotler (2008) destacam e exemplificam oito formas de distribuir as ofertas de um museu:

- a) serem efectuadas parcerias entre os Grupos de Amigos dos museus, de modo a possibilitarem entradas gratuitas aos amigos de qualquer um desses museus;
- b) serem criados passes gratuitos de visitas a museus, por parte das empresas que os patrocinam, de modo a serem oferecidos aos seus colaboradores – comunicação interna;
- c) serem realizadas actividades e descontos especialmente direccionadas para os colaboradores das empresas patrocinadoras;

- d) às crianças que visitem um determinado museu com a escola, serem oferecidos bilhetes de adulto, para que estas possam visitar posteriormente o museu com os pais;
- e) existirem nos museus exposições itinerantes;
- f) existirem publicações que concentrem a informação cultural e museológica da zona;
- g) serem estabelecidas parcerias com hotéis, companhias aéreas, restaurantes e agências de turismo, efectuando, por exemplo, pacotes de ofertas conjuntas;
- h) cada museu possuir e actualizar uma página de internet;

Por sua vez, Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego (2008), apesar não acrescentarem inovações relativamente às teorizações anteriores, agrupam-nas de forma diferente. Em primeiro lugar, destacam a concentração da oferta cultural e a formação de pacotes turísticos, através da associação conjunta entre produtos culturais e não culturais – parcerias com hotéis, agências de turismo etc. Um exemplo desta alternativa são os bilhetes conjuntos ou as rotas culturais para determinada zona histórica (Ibid). Em segundo lugar, é relevada a distribuição directa, em que se inclui as exposições itinerantes, os vários pólos museológicos, os programas fora de sede, as publicações (folhetos, revistas, guias, etc.) e a distribuição electrónica (Ibid). Em terceiro e último lugar, é focada a comercialização através de canais indirectos, ou seja, a importância dos intermediários – agências de viagens, entidades estatais de divulgação do património nacional, associações empresariais e privadas e fundações.

Os autores Kotler e Kotler (2008), citando a Comissão sobre o futuro da *Smithsonian Institution*, destacam também a relevância que os museus devem atribuir às novas tecnologias como uma forma de aproximar o museu das pessoas. R. Curvelo (2008) concorda com a importância da internet para as instituições, como uma ferramenta rápida e barata para estabelecer relações fora de portas. Deve-se evitar o excesso de attachments, links e spams, agilizar downloads e investir numa linguagem informativa e directa, persuasiva e criativa, devendo ser lembrada ao destinatário a aproximação da data de uma estreia ou exposição através de reminders para a sua mailing list (Ibid).

Na “comunicação”, variável com a função de comunicar uma mensagem aos seus públicos de modo a obter uma alteração nas suas acções, é relevante destacar a relevância da publicidade, das relações públicas, do marketing directo e das promoções de vendas (Colbert, 1994; Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego, 2008; Kotler e Kotler, 2008; Byrnes, 2003).

Numa óptica de marketing de serviços, considerámos também relevantes as decisões relativas ao pessoal de contacto e a sinalização comercial, indispensáveis segundo os autores Eiglier e Langeard (1999). Estes dois aspectos são também relevados por Filipe Serra (2008) que, no que diz respeito aos recursos humanos, refere que um dos pressupostos da manutenção de um elevado padrão de qualificações dos profissionais de museus é a formação inicial e contínua; e quanto à sinalética salienta a sua extrema utilidade e preocupação por apenas em um terço dos museus portugueses, segundo o *Inquérito aos Museus em Portugal* (2000), existir sinalização nas áreas envolventes da instituição museológica.

Os autores tomados em consideração neste projecto defendem a relevância de serem estabelecidos objectivos de comunicação a fim de se garantir a eficácia de um plano de marketing cultural (Colbert, 1994; Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego, 2008; Kotler e Kotler, 2008).

Colbert (1994) citando Mokwa (1980) salienta três objectivos de comunicação: informação – informar os consumidores que o produto existe proporcionando detalhes sobre este – persuasão – convencer os consumidores a comprarem o produto através de motivações adicionais, como prestígio social, natureza única do programa, aparecimento de figuras públicas, etc. – e educação – dar aos consumidores maior informação para que se sintam mais preparados para consumir o produto, como por exemplo, os programas educacionais dos museus.

Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego (2008) especificam os objectivos de comunicação do património cultural, e seus públicos-alvo, destacando vários:

- a) de conhecimento, para criar notoriedade – dando a conhecer o produto cultural principalmente a agências de viagens e organismos públicos – através de uma comunicação que destaque os elementos da oferta cultural;
- b) de atitude, para criar ou modificar a imagem – destinada tanto ao público interno como ao público externo – através de uma comunicação simples, directa, recordável, espelhando uma série de benefícios e expectativas positivas;
- c) de venda, para persuasão e recordação – destinado a atrair o potencial visitante, quando o produto cultural já é conhecido pela comunidade – através de uma mensagem de persuasão para que o visitante se sinta seduzido pelo produto.
- d) personalização da oferta – destinada a chegar a determinadas pessoas e a oferecer-lhes um produto diferenciado, por exemplo, grupos de amigos de

museus, voluntários e patrocinadores – através de mensagens personalizadas.

Kotler e Kotler (2008) também especifica os objectivos de comunicação de um produto cultural, visto que, segundo o autor a especificação aumenta a eficácia. Os objectivos relevados - que apresentam um conhecimento gradual da instituição - são cinco:

- a) de consciencialização – para que a comunidade saiba da sua existência, através do reconhecimento do nome e logótipo do museu, por exemplo;
- b) de conhecimento – supõe um conhecimento mais completo da instituição, como a organização de actividades dirigidas a determinados públicos-alvo;
- c) de simpatia – sentimento positivo para com o museu, por exemplo, um convite para que os jornalistas conheçam o museu;
- d) de preferência – que um visitante não goste apenas do museu mas que o prefira a outras actividades – através de um mensagem que sublinhe os benefícios de visitar o museu;
- e) de intenção e compra – acentuar a intenção dos públicos visitarem o museu num tempo próximo – antes determinada exposição encerrar, por exemplo.

No domínio da cultura, dados os orçamentos limitados que possuem, Colbert (1994) salienta que as relações públicas são a ferramenta mais utilizada. Contudo, sem querermos defender a queda da publicidade e a ascensão das relações públicas de modo unilateral, salientamos, tal como Colbert (1994), o menor investimento que requer, regra geral, bem como a criatividade que permite e a credibilidade que transmite (Ries e Ries, 2002). A publicidade permite, no entanto, alcançar um maior número de pessoas e possuir um elevado impacto para determinado evento (Ibid).

Segundo o estudo "We trust in advertising?" realizado pela GfK Metris (2010) deparamo-nos com uma quebra nas relações emocionais estabelecidas entre consumidor e marca, resultando numa desvalorização e quebra de confiança na publicidade (12%) e nos publicitários em particular (11%) (Briefing, 2010).

Segundo adianta o relatório “os publicitários podem ter um papel de relevo e contribuir para o restabelecer de maiores índices de confiança na publicidade através de mensagens publicitárias de confiança, credíveis, transparentes e explicativas, já que estas são as âncoras daquilo que o consumidor considera um bom anúncio de publicidade” (Ibid). No entanto, apesar do nível de “desconfiança” revelado, os consumidores admitem que a publicidade ainda traz valor – 76% dos inquiridos concorda que a publicidade promove as opções de escolha, enquanto que 73% acredita que ela estimula a concorrência, o que leva a melhores produtos e serviços e

a preços mais baixos. A par disso, os consumidores acreditam que a publicidade cria emprego (73%) e contribui para o crescimento da economia (70%) (Ibid).

Kotler e Kotler citando Herbert Krugman (2008) refere que, para assegurar a eficácia da publicidade, sem originar desperdícios, é necessário garantir três exposições a um anúncio. Para contabilizarmos este valor devemos começar por calcular a audiência bruta, somando as tiragens dos jornais nos quais iremos publicitar e multiplicando pelo número de inserções. Seguidamente, para alcançarmos a frequência média, devemos dividir a audiência bruta alcançada, pelo número de leitores alcançados – ou seja, o número das tiragens a nível total retirando o número de leitores que se sobrepõem (Ibid).

É impossível, no entanto, falar de comunicação sem evocar o conceito fundamental para as empresas de serviços – a comunicação interna – visto que, uma decisão de marketing não deve ser implementada antes de ser “vendida” ao público interno (Eiglier e Langeard, 1999). A comunicação interna pode ser definida como “uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação” (Kunsch, 2002, p.154, citando Rhodia, 1985).

É necessário que sejam efectuadas explicações internas sobre os novos planos de marketing a implementar, não apenas porque as mensagens emitidas pelos colaboradores da empresa podem estar em discordância com as da direcção, mas também porque é desagradável para estes serem informados de determinada acção da sua empresa por intermédio da publicidade ou dos clientes, ou seja, os empregados mais satisfeitos e empenhados são aqueles que acreditam e partilham os objectivos e visão da empresa (Eiglier e Langeard, 1999; Gostik e Elton, 2008; Seruya, 2004).

1.3.5. Controlo

Por último, segue-se o controlo. A avaliação e o controlo são essenciais para que se possa ir aferindo os resultados do plano de marketing de modo a garantir uma implementação eficaz. (Colbert, 1994; Kotler e Kotler, 2008; Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego, 2008; Byrnes, 2003). Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego (2008) resumem que, para o controlo do plano de marketing, podemos recorrer a ferramentas quantitativas – análises de vendas e ingressos, análise de gastos e análise de rácios – e a ferramentas qualitativas – sistema de queixas e sugestões e revisão da eficácia e eficiência de marketing por parte dos gestores das organizações.

CAPÍTULO II – REALIDADE DE APLICAÇÃO DO PROJECTO: ANÁLISE DO MERCADO E ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO

Para além de ser relevante para um projecto conhecermos a realidade de aplicação do mesmo, neste trabalho é extremamente importante, já que esta análise corresponde às duas primeiras etapas da elaboração do plano de marketing cultural.

2.1. Análise do Mercado

Nos tópicos seguintes analisaremos o mercado, mais precisamente, as práticas culturais e de lazer da actualidade, estudaremos os vários públicos da cultura, compreenderemos as práticas culturais e de lazer da sociedade portuguesa e terminaremos a análise do mercado com o panorama museológico actual, com incidência na situação actual dos museus portugueses.

2.1.1. Práticas Culturais e de Lazer da Actualidade

A modernidade trouxe consigo novos valores e novas mentalidades. Se, anteriormente, podíamos escolher o nosso Ford, desde que fosse preto, hoje em dia, possuímos uma panóplia de ofertas culturais e de consumo, que transcendem o mero consumismo de outrora. Há quem lhe chame mesmo a “sociedade do hiperconsumo”, ou a “civilização do desejo” (Lipovetsky, 2007, p.7).

O babyboom de ofertas culturais, essencialmente desde a década de 60, decorre de um crescimento do poder económico das famílias e de mais tempo que estas passaram a ter para o lazer. As mais recentes inovações tecnológicas contribuíram fortemente para esta nova disponibilidade de tempo por parte das famílias. Para além das razões económicas, verifica-se também uma maior aposta na educação e na escolaridade. As mulheres passam a ter as mesmas possibilidades que os homens, decidem ter menos filhos e começam a valorizar mais o lazer que, desde sempre, foi um conceito tendencialmente masculino. É um grande mercado – mais pessoas, mais dinheiro e mais tempo (Colbert, 2009).

Por outro lado, ao nível internacional, os problemas dos jovens artistas, quando não conseguem uma organização cultural para trabalhar, são resolvidos através da criação de uma sua. Sobe, desta forma, o número de escolas e organizações, que passam a ter dificuldades em equilibrarem as contas, visto terem de competir com o cinema, o desporto e todas as mais recentes manifestações culturais. As pessoas, que tem agora uma nova educação, apreciam a diversidade (Ibid).

Podemos sintetizar referindo que a economia centrada na oferta deu lugar à economia centrada na procura. “Política de marca, criação de valor para o cliente, sistemas de fidelização, progresso rápido da segmentação e da comunicação: processa-se uma evolução copernicana que vem substituir a iniciativa orientada para o produto pela iniciativa orientada para o mercado e o consumidor” (Lipovetsky, 2007).

As empresas começam, de uma forma geral, a reconhecer a importância de olhar para os seus públicos, analisando-os, e correspondendo aos seus variados desejos. O consumidor deste nova era, passou a ser vulgarmente designado por “prosumer” - um consumidor que também é produtor de conteúdos (Toffler, 1980; Tapscott e Williams, 2006). Actualmente, “os clientes querem ter um papel verdadeiro no desenvolvimento dos produtos do futuro”, daí que, segundo Don Tapscott e Anthony Williams, “as empresas inteligentes estão estimulando, em vez de combater, o crescimento vertiginoso de enormes comunidades online” (2006, p.185 e p.9). Com o aparecimento da internet e com a massificação dos blogs e das redes sociais, cada um de nós passou a ser “o seu próprio media” (Batalha 2009, citada por Miguel 2009).

Este novo consumidor passou a ser mais informado, mais exigente, mais diferenciado, com uma maior mobilidade, mais exposto a mensagens publicitárias e com uma maior escolha (Valgode, 2009). No entanto, “os modos de vida, os prazeres e os gostos mostram-se cada vez mais dependentes do sistema comercial” (Lipovetsky, 2007, p.10).

Esta análise de um novo tipo de consumidor é extremamente importante para percebermos como a oferta cultural que detemos é apercebida e escolhida neste mundo de novas e variadas ofertas. Bernstein (2007) acrescenta, acerca deste novo tipo de consumidor, dados relevantes, como o facto de este mudar de gostos a cada instante, de oscilar entre a arte e o puro entretenimento, consoante lhe apetece pensar e reflectir, ou simplesmente distrair-se durante algum tempo, procurando, neste último, a emoção fácil e imediata. Esta perspectiva é corroborada por Humberto Eco (1991) que considera que, em determinados momentos, um homem de cultura ouve Bach, mas que, a certa altura pode ligar o rádio para se entreter com qualquer música.

Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego (2008) acrescentam as características deste novo tipo consumidor nas áreas do turismo e do lazer. Exigente e informado,

procura “mais do que descanso, um diferente tipo de actividades, novas opções de encontro, conhecimentos, aprendizagens, ajudas e serviços” (Camarero Izquierdo e Garrido Samariego, 2008, p. 81). Daí que, na opinião destes autores, o turismo cultural tenha ganho actualmente uma crescente importância, sendo considerado como a superação do turismo de massas, consumista e de evasão. O turista cultural é, segundo esta perspectiva, alguém que decide de forma fundamentada o que pretende visitar, “não é um turista accidental” (Ibid).

Antes de avançarmos para a análise, mais aprofundada, da cultura na sociedade actual, convém definirmos o que, neste projecto, entendemos por cultura.

Todas as especificações constitutivas da cultura – os seus componentes (linguagens, saberes, crenças), as suas formas de produção (criação, difusão, consumo de bens) e os seus níveis de investimento e reconhecimento social das práticas (cultura erudita, popular, contra-culturas, conduta quotidiana) – são “matriz de condutas, sim, mas ainda conjunto de bens produzidos em sede própria e com títulos de legitimidade próprios: artes diárias de ser, fazer e saber e competências consagradas; universo de práticas simbólicas socialmente diferenciadas e ainda sistema institucionalizado de criação/circulação de objectos e ideias – é como um sistema aberto de interacção entre estes vectores que a cultura se afirma como processo de identificação, pessoal, grupal, comunitária” (Santos Silva, 1988, p. 27-28).

Consideramos relevante distinguir ainda dois conceitos que nos orientaram neste projecto – a cultura erudita e a cultura popular. Segundo François Colbert (2009; 1994) a arte erudita define-se como complexa, exigindo um conhecimento específico para a apreciar - engloba a ópera, as danças performativas, as visitas a museus, o teatro, o cinema de autor etc.. A arte popular é, segundo o autor (2009; 1994), um produto cultural menos complexo e conhecida da maioria das pessoas - integra o cinema americano, a música comercial etc.

Em relação a estas noções, e sem pretender construir uma problemática exaustiva, referimos apenas que alguns autores optam por dividir a palavra de cultura em três noções: grande cultura, cultura popular e cultura de massas (Lima dos Santos, 1988; Pais, 1994); ou em alta cultura, média cultura e baixa cultura (Bourdieu, 1979; Eco, 1991). De modo a garantir uma maior proximidade com o modelo que desenvolvemos, seguiremos neste projecto a divisão teórica de François Colbert (2009; 1994) – entre a cultura popular e a cultura erudita.

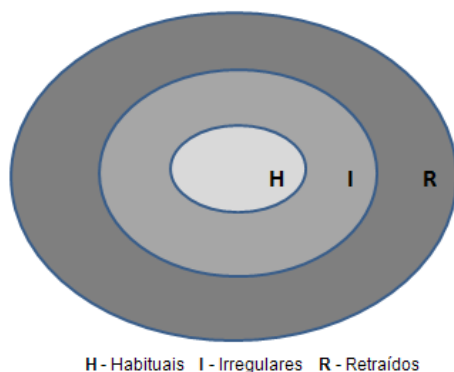
2.1.2. Públicos da Cultura

O papel do visitante de museus “as critic, costumer, consumer, and guest” começou gradualmente a ganhar centralidade nas decisões das instituições museológicas nos últimos anos (Anderson, 2004, p.135). Essa relevância é verificada pelo facto de alguns museus considerarem a perspectiva do público quando tomam determinadas direcções ou prioridades, enquanto que outros, incluem membros da sua comunidade no desenvolvimento das exposições e dos programas que efectuam (Anderson, 2004).

Maria de Lourdes Lima dos Santos² (2003), num encontro com o temática *Públicos da Cultura* defendeu que um melhor conhecimento, não só dos públicos mas também dos não-públicos, concorreria para que as instituições culturais pudessem encontrar respostas adequadas à questão dos novos públicos. Acrescentou também que um maior conhecimento dos não-públicos implicaria o desenvolvimento de procedimentos de pesquisa flexíveis, conjugando diferentes metodologias e formas de abordagem, como as entrevistas aprofundadas a públicos e não-públicos, como se tem vindo a efectuar nalguns estudos em França (Lima dos Santos, 2003).

Para além da importância dos estudos de públicos, convém ainda dividir e definir os públicos da cultura. João Teixeira Lopes³ (2003) divide-os em três categorias: os públicos habituais (H), os públicos irregulares (I) e os públicos retraídos (R).

Figura 2.1. Públicos da Cultura



Fonte: Teixeira Lopes, 2003

Segundo este Professor (2003), os públicos habituais são constituídos por uma ínfima percentagem da população portuguesa, altamente escolarizada, qualificada e onde predominam disposições estéticas fortemente interiorizadas, fruto de um capital cultural consolidado. Os públicos irregulares, predominantemente jovens, distinguem-

² Da Direcção Científica do Observatório das Actividades Culturais (OAC).

³ Departamento de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

se pelo cariz pouco consolidado do seu capital escolar (em virtude de trajectórias sociais ascendentes) e para além de se encontrarem inseridos profissionalmente no sector terciário médio, sofrem mais tendencialmente os fenómenos da precariedade (Teixeira Lopes, 2003). Quanto aos públicos retraídos, estes movem-se quase exclusivamente na esfera das práticas doméstico-receptivas⁴ e de sociabilidade local⁵, destacando-se na sua maioria, pelo baixo capital escolar e pelos níveis inferiores de qualificação (Ibid).

Na opinião de Filipe Serra (2004), o marketing cultural trabalha-se para as audiências pesadas, que já sabem do que gostam e que apenas necessitam de saber quem vai actuar, em determinado dia; para as audiências leves, que apenas esporadicamente possuem determinado hábito cultural; e para as audiências que agora são leves, mas que anteriormente eram pesadas.

Desta forma, tal como observou Lima dos Santos (2003), é importante ouvirmos também a opinião dos não visitantes de museus, na medida que este tipo de audiência, que requer uma postura diferente, exige novas técnicas de marketing. Requer não apenas um marketing informativo, mas um marketing formativo. O informativo é importante para as audiências pesadas e o formativo para as audiências leves, visto que apresenta contornos mais persuasivos, de forma a convencer os públicos a participar em determinado evento ou sessão (Serra, 2004).

Vários são os factores que influenciam o nível de conhecimento, disposição e interesse pelos museus, cabendo aos profissionais de marketing dos museus compreendê-los (Kotler e Kotler, 2008; Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego, 2008). Referimo-nos a factores étnicos e culturais, de classe social, de ciclo de vida, de estilo de vida, de grupos de referência, de influência social e de sociabilização (Ibid).

Em relação aos factores étnicos e culturais, Kotler e Kotler (2008) dão como exemplo o facto de, de uma forma geral, os europeus se sentirem mais inclinados para as artes que os norte-americanos, em virtude de antecedentes históricos e culturais. Quanto aos factores de classe social, os estudos de público tem demonstrado que os públicos dos museus de história, arte e ciência apresentam um número muito elevado de indivíduos de classe alta e média alta e com um nível educativo alto (Falk, 1993). Os factores de ciclo de vida também influenciam as visitas aos museus, como por exemplo, os pais tendem mais frequentemente a levar os seus filhos mais pequenos a visitar um museu que os pais com filhos adolescentes (Kotler e Kotler, 2008; Camarero

⁴ “Ver televisão; ouvir rádio; ouvir música, ler livros sem ser de estudo ou profissionais, ler jornais, ler revistas, ler jornais semanários, ver filmes de vídeo em casa” (Pais, 1994).

⁵ “Ir a cafés, cervejarias, pastelarias; ir a associações recreativas ou colectividades locais, ir à missa ou cerimónias religiosas, frequentar festas de carácter popular” (Pais, 1994).

Izquierdo e Garrido Samaniego, 2008). No entanto, segundo Falk (2002), as famílias com crianças são mais frequentemente encontradas nos museus das crianças, seguidos do Zoo e dos centros de ciência e tecnologia. Poucas famílias e crianças visitam museus de história natural e museus de história. Nos museus de arte, as famílias com crianças são raras (Ibid).

Por sua vez, os factores de estilo de vida são também determinantes, pois apesar da mesma subcultura, classe social, ou profissão, as pessoas podem ter estilos de vida diferentes, e valorizarem as relações sociais, as relações profissionais, a aprendizagem, etc (Ibid). Em relação à influência dos grupos de referência, destacamos a relevância dos grupos primários (família e amigos) e dos grupos secundários (colegas de trabalho, membros de associações, vizinhos etc.) Os estudos de públicos demonstram que a recomendação pessoal é um dos canais mais importantes para influenciar alguém a visitar um determinado museu (Ibid).

Os factores de influência social, ou seja as tendências sociais, políticas, económicas, tecnológicas também influenciam as atitudes, valores e comportamentos. Popcorn (1992, citado por Kotler e Kotler, 2008 e por Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego, 2008) refere que não se pode esperar pelos visitantes, é necessário ir ao seu encontro, no seu próprio território. Daí a relevância de apostar nas ofertas online. (Ibid). O autor salienta também o desejo de muitas pessoas viverem experiências agradáveis, exóticas, sensoriais e emotivas; de praticarem pequenas indulgências; de possuírem a necessidade de personalização e de satisfação do ego; de valorização de organizações mais humanas, sensíveis e orientadas aos valores de cada um; e por fim de poderem realizar tudo simultaneamente – trabalhar, cuidar dos filhos, viajar etc. Daí a necessidade de ampliar as ofertas museológicas de modo a cobrir todas as necessidades dos visitantes (Ibid).

Por último, quanto aos factores de sociabilização, vários são os autores que referem que a principal razão da maioria das pessoas não aderirem à arte erudita provém da educação familiar (Hood, 1983; Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego, 2008; Colbert, 2009; Colbert citado por R. Curvelo, 2008; Kotler e Kotler, 2008).

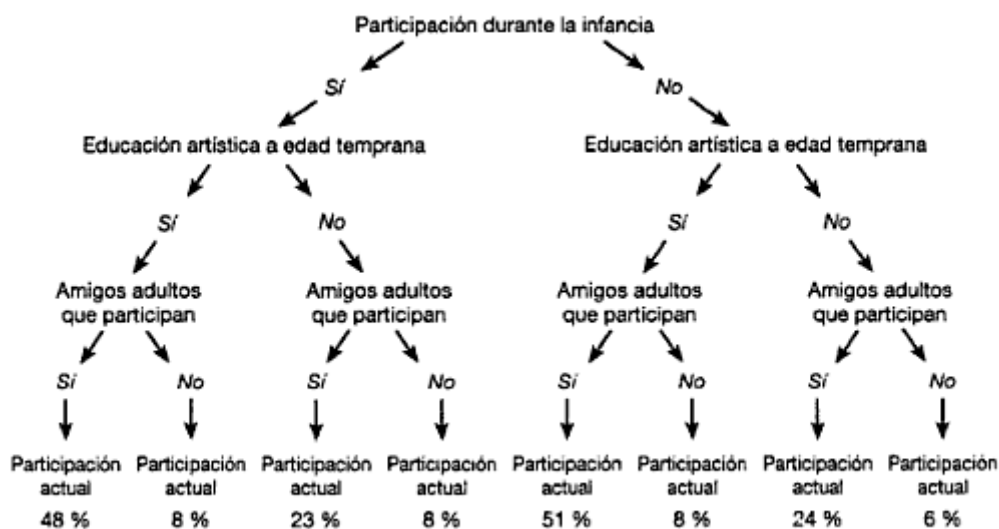
Segundo François Colbert (2009) o facto de acedermos, ou não, à arte erudita deriva da nossa infância. Muitas pessoas que frequentam habitualmente museus e espectáculos de artes performativas, referem as suas visitas de infância. Se falarmos com as pessoas que não frequentam esses lugares, eles afirmam que são locais inacessíveis, destinados a pessoas com maiores rendimentos, de classe alta (Hood, 1983; Colbert, 2009; Falk, 2002). Desta forma, Colbert (2009) defende que as primeiras visitas das crianças, por exemplo, aos museus, devem de ser interessantes e estimulantes, de modo a potenciar o gosto pela *high art* e a influenciar as suas

opções culturais no futuro. No Canadá existe, hoje em dia, uma aposta na educação aos futuros professores, para que possuam uma educação para a arte para transmitir aos seus alunos (Ibid).

Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego (2008) reforçam a importância dos factores de sociabilização, como as experiências infantis e a participação em actos culturais durante a vida adulta, como determinantes nas visitas futuras ao património cultural. Enquanto que, Kotler e Kotler (2008) para além de defenderem esta influência, exemplificam a sua relevância com recurso a um modelo explicativo, realizado pela Cleveland Foundation com a finalidade de desenvolver os perfis de segmentos da população inclinados a participar em experiências artísticas.

Este estudo (ver figura 2.2.) desenvolvido por Kotler e Kotler demonstra que o facto de se ter recebido formação artística durante a infância é um factor poderoso que modela as atitudes de participação nas artes durante a vida adulta. O mesmo ocorre com a existência de amigos adultos que participem em actividades culturais e artísticas. Por outro lado, a exposição inicial às artes parece exercer uma influência menor sobre os restantes padrões de participação.

Figura 2.2. Factores de sociabilização que influenciam a participação de actividades culturais



Fonte: Kotler e Kotler, 2008

Marylin Hood (1983) levou a cabo uma das primeiras análises aos tipos de visitantes de museus, em 1980 e 1981, no *Toledo Museum of Art*, em que dividiu a população de Toledo em visitantes frequentes, visitantes ocasionais e não visitantes. A

autora refere que, para que as pessoas gostem de museus, é necessário conhecermos o que valorizam.

Segundo este estudo existem seis atributos que, de forma isolada ou combinada, influenciam a eleição das actividades de lazer (Hood, 1983).

- a) Estar com gente ou desfrutar de uma interacção social;
- b) Fazer algo que valha a pena;
- c) Sentir-se num ambiente cómodo e agradável;
- d) Viver o desafio de novas experiências;
- e) Ter a oportunidade de aprender;
- f) Participar activamente (Ibid).

Quanto ao perfil maioritário dos visitantes de museus, estes são tendencialmente, jovens activos, dos 30 aos 50 anos, de classe média, com formação superior, e que gostam de visitar um museu acompanhados, geralmente com a família (Hood, 1983; Falk, 2002; Gomes, 2003).

Colbert (citado por R. Curvelo, 2008) reforça esta ideia, considerando que, quanto mais contemporâneo é o estilo de arte, mais formação tem os consumidores (70% a 80% são licenciados). Quanto ao género, refere que as mulheres são o target principal, mas também depende muito do tipo de arte. “Na dança, por exemplo, talvez 70% a 75% do público seja feminino, nos concertos de músicas clássicas não há grandes distinções, no jazz temos mais homens na assistência, enquanto nos museus e teatros temos dois terços de mulheres como consumidoras. Relativamente ao sector cinematográfico, existem dois grandes segmentos: aquele que engloba pessoas entre os 15 e os 25 anos; e outro que reúne pessoas com idades superiores aos 25 anos” (Colbert, citado por R. Curvelo, 2008, p. 53).

Quanto à arte popular, o autor afirma que o público-alvo é mais vasto, não apresentando uma relação com o grau académico, origem geográfica ou social (Colbert, citado por R. Curvelo, 2008). Daí que o autor refira que o não consumidor de cultura não existe. Existem é pessoas que não frequentam a arte erudita (Colbert, 2009).

Outros autores (Fleming, 2001; Boyd, 2002) colocam o enfoque dos visitantes de museus de uma forma distinta. David Fleming⁶ (2001) refere que “à medida que a disponibilidade dos museus em trabalhar com comunidades marginalizadas e desfavorecidas é mais divulgada, a procura aumenta” (Fleming, 2001, p. 27). Na mesma perspectiva, o autor John Falk (2002) afirma que os museus tem muito a

⁶ É, desde 2001, o Director do *National Museums Liverpool*. Foi Presidente da *Museums Association* e Director dos *Tyne & Wear Museums*.

aprender no que diz respeito a servir efectivamente um público amplo, pois hoje em dia servem apenas uma pequena audiência. A maioria dos visitantes de museus pertencem a um escalão social elevado, devido a uma auto-selecção, acompanhada por uma perspectiva institucional orientada internamente. Esta situação, segundo Falk (2002) tem afastado os museus de diversos públicos. Rui Telmo Gomes⁷ (2003), recorrendo à perspectiva proposta por Bourdieu (1974), releva que a correlação entre recursos em qualificação e práticas de consumo cultural está na base de um modelo analítico em que se valoriza justamente a homologia entre os capitais simbólicos detidos e as práticas culturais realizadas.

Estes autores defendem que os museus tem de se comprometer de um modo permanente e absoluto com a educação de todos, esforçando-se por garantir uma acessibilidade cada vez mais igualitária (Fleming, 2001; Boyd, 2002; Falk 2002).

2.1.3. Práticas Culturais e de Lazer da Sociedade Portuguesa – A “Concorrência Indirecta”

Decidimos abordar ainda, neste projecto, as práticas culturais e de lazer da sociedade portuguesa. Esta pertinência deve-se ao facto de vários autores considerarem as visitas a museus como uma das muitas alternativas de lazer que as pessoas possuem actualmente (Kotler e Kotler, 2008; Serra, 2007; Colbert 2009).

Reconhecendo a relevância de analisar esta “concorrência indirecta” (Serra, 2008; p. 189) recorreremos a duas publicações – *Práticas culturais dos portugueses: actividades de lazer* (Gomes, 2001) e *Práticas culturais dos lisboetas* (Pais, 1994) – e a um estudo da GFK Metris, iniciado em 2006 e finalizado em 2010, que pretende identificar o comportamento português em relação ao seu tempo livre (Briefing, 2010).

As duas publicações relevadas, apesar de uma reportar à sociedade portuguesa e outra aos lisboetas, apresentam ambas conclusões semelhantes quanto às nossas preferências de lazer, daí que tenhamos optado por analisa-las conjuntamente. Referimos ainda que, apesar da primeira publicação, se referir a um estudo decorrido em 1999 e da segunda, ser datada de 1994, podemos considerá-las como referenciais para o nosso estudo.

O primeiro aspecto que se destaca, numa primeira instância, é a grande adesão que a modalidade ligada ao espaço domiciliário possui em relação às restantes. Rui Telmo Gomes (2001) destaca a importância das visitas inter-domiciliares, que “mais de 90% dos portugueses realizam ao longo do ano” (Gomes, 2001, p. 2), enquanto que,

⁷ Colaborador do Observatório das Actividades Culturais

José Machado Pais (1994) afirma que as práticas culturais e de lazer dos lisboetas que registam uma maior taxa de frequência são os tempos livres apelidados de domésticos receptivos (ver televisão, ouvir rádio, ouvir música). Salientamos assim, o forte predomínio de actividades de carácter doméstico (Pais, 1994).

Complementando a constatação anterior, registamos que, as modalidades que “denotam maior expressão numérica correspondem a actividades que, muito genericamente, se poderiam designar como formas diversas de convivialidade”, como as saídas comensais (ir comer fora com amigos e familiares, ir a discotecas) e a sociabilidade local (frequentar associações e ir a festas populares) que registam uma importância considerável. (Gomes, 2001, p. 2-3).

Em relação aos frequentadores de tempos livres espectaculares informativos, como por exemplo, ir ao cinema, ao teatro e visitar museus e exposições, estes alcançam um valor (de consumo regular e ocasional) na ordem dos 33%, em ambas as publicações (Gomes, 2001; Pais, 1994). Em primeiro lugar, são mais frequentes as idas ao cinema, em segundo, as visitas a museus e exposições, em terceiro e quarto lugares a ida a concertos de música pop e as idas ao teatro e, por último, as idas a concertos de música clássica (Pais, 1994).

Analisando apenas as visitas a museus e exposições, constatamos que estas rondam a casa dos 30% para as práticas ocasionais e regulares. Na publicação *Práticas Culturais dos Lisboetas* (Pais, 1994) apresentam 33,7%, enquanto que, no estudo *Práticas de Lazer dos Portugueses* (Gomes, 2001) ascendem aos 35,6% para a Lisboa e Vale do Tejo e 39,3% para a Área Metropolitana de Lisboa.

Se pretendermos analisar quais as instituições museológicas que mais cativam os portugueses, podemos recorrer às *Estatísticas da Cultura 2008* (INE, 2009), na qual, os inquiridos (em 2008) afirmam visitar principalmente os Jardins Zoológicos, Botânicos e Aquários (28%), depois os Museus de Arte (21,9%), seguidos pelos Museus de História (17,7%) e, por último, os Museus Especializados (9%) (Ibid).

Importa ainda, para este estudo, caracterizar o perfil dos praticantes das várias modalidades de lazer:

- a) De uma forma geral, os homens declaram uma maior taxa de frequência de actividades de lazer (Gomes, 2001; Pais, 1994).
- b) Há uma tendência para que, com o avanço da idade, diminuam as práticas de lazer. No entanto, no caso da sociabilidade inter-domiciliar esse decréscimo é menos acentuado (Gomes, 2001; Pais, 1994).
- c) A categoria dos estudantes é aquela para a qual os tempos de lazer são globalmente mais importantes, registando-se taxas de frequência acima dos valores dos restantes grupos (Gomes, 2001; Pais, 1994).

- d) Em contraste, é em grupos como o das domésticas e o dos reformados que mais se observa o afastamento das diversas formas de lazer (Gomes, 2001; Pais, 1994).
- e) Nas saídas comensais, nas práticas amadoras (praticar desporto, cantar num coro, tocar numa banda) e principalmente, nas práticas de saída informativa denota-se uma diferenciação social, registando-se maiores taxas de frequência nos detentores de níveis de escolaridade mais elevados e nas categorias socioprofissionais de status social mais elevado (Gomes, 2001; Pais, 1994).
- f) As práticas comensais, as práticas informativas e os lazeres de saída associados à convivialidade nocturna e às formas de cultura cultivada são tendencialmente lazeres privilegiadamente urbanos (Gomes, 2001).

Em relação ao estudo da GfK Metris denominado “Projecto Tendências”, Jorge Carlos, account manager da empresa, refere que actualmente o entretenimento é encarado como um escape à crise (Briefing, 2010). Os portugueses acabam por reduzir os seus consumos, mas não tanto no entretenimento como em outras áreas, e eventualmente, em áreas essenciais como a alimentação ou vestuário ou outros (Ibid).

De acordo com este estudo, os momentos de lazer, entretenimento ou divertimento são transversais a todos os segmentos, ainda que, a sua relevância seja diferenciada em função dos vários targets que constituem a sociedade portuguesa (Ibid). Segundo o relatório, as vivências e atitudes destas diferentes gerações originam necessidades de entretenimento diversificadas:

- a) Jovens adolescentes – Desejam um entretenimento egocêntrico focado essencialmente no pólo de prazer individual e no isolamento;
- b) Jovens universitários – Apresentam uma forma de entretenimento ambicioso, pois estão preocupados, acima de tudo, com o seu desenvolvimento pessoal;
- c) Jovens trabalhadores sem filhos – Apostam num entretenimento experiencial pela sua necessidade de evasão e de desafio permanente;
- d) Pais de crianças – Preferem um entretenimento familiar, procurando o prazer colectivo e o aprofundamento da relação com os seus filhos.
- e) Pais de adolescentes – Para este target o entretenimento é escasso pois apresentam um largo conjunto de preocupações – filhos adolescentes, progenitores, muitas vezes, com problemas de saúde ou o próprio trabalho onde se têm de adaptar constantemente – procurando, maioritariamente, momentos de isolamento e descontração;
- f) Pre-seniores – Optam por um entretenimento tranquilo, no qual realizam novas aprendizagens (terminam cursos, dedicam-se a novas actividades) e

satisfazem alguns desejos pessoais (viagens, lazer, convívio com amigos, hobbies, voluntariado, ensinar os netos) (Ibid).

Este estudo refere ainda algumas tendências ao nível do próprio entretenimento, como uma forte atracção por conteúdos web, uma mobilidade de suportes que permite assistir aos conteúdos onde se deseja, uma tentativa de tornar os conteúdos o mais próximos da realidade, bem como, uma personalização de conteúdos (Ibid).

Quanto às fontes de informação, os lisboetas tomam conhecimento das actividades culturais desenvolvidas principalmente através das unidades mediáticas, rádio, televisão, jornais e revista, mas também, através das redes informais de sociabilidade, particularmente as centradas na amizade (Pais, 1994).

Complementando a constatação anterior, o estudo da GfK Metris "We trust in advertising?", apresentado no dia 4 de Novembro de 2010, refere que a confiança dos indivíduos nas instituições tem globalmente vindo a diminuir e que são "os círculos de influência próximos dos indivíduos, como a família e os amigos, os principais pilares de refúgio da actual incerteza" que revelam os maiores índices de confiança (72% e 51% respectivamente) (Briefing, 2010). Quanto à confiança nos media, esta é apontada por 20% dos inquiridos (Ibid). Contudo, tal como adianta o relatório, os vários meios contribuem de forma diferenciada e têm papéis específicos. A televisão surge como o meio considerado mais eficaz para anunciar, porém, no que toca à credibilidade é a imprensa que regista os valores mais altos (Ibid). Quanto aos meios de comunicação via plataformas digitais (noticias on-line, blogues e redes sociais), ainda existe alguma desconfiança em relação a esta "recente" maneira de se fazer anunciar" segundo o estudo (Ibid).

1.4.4. Panorama Museológico Actual

1. Um museu é uma instituição permanente, sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberto ao público, e que adquire, conserva, estuda, comunica e expõe testemunhos materiais do homem e do seu meio ambiente, tendo em vista o estudo, a educação e a fruição.

(a) A definição de museu supracitada deve ser aplicada sem quaisquer limitações resultantes da natureza da entidade responsável, do estatuto territorial, do sistema de funcionamento ou da orientação das colecções da instituição em cauda.

(b) Para além das instituições designadas "museus", são abrangidos por esta definição:

(i) os sítios e monumentos naturais, arqueológicos e etnográficos e os sítios e monumentos históricos com características de museu pelas suas actividades de aquisição, conservação e comunicação dos testemunhos materiais dos povos e do seu meio ambiente;

(ii) as instituições que conservam colecções e expõem espécimens vivos de vegetais e animais, tais como jardins botânicos e zoológicos, aquários e viveiros;

(iii) os centros científicos e planetários;

(iv) as galerias de arte sem fins lucrativos; os institutos de conservação e galerias de exposição dependentes de bibliotecas e arquivos;

(v) as reservas naturais;

(vi) as organizações internacionais, nacionais, regionais e locais de museus, as administrações públicas que tutelam museus de acordo com a definição supracitada;

(vii) as instituições ou organizações sem fins lucrativos que desenvolvem actividades de conservação, investigação, educação, formação, documentação e outras relacionadas com museus e museologia;

(viii) os centros culturais e outras instituições cuja finalidade seja promover a preservação, continuidade e gestão dos recursos patrimoniais materiais e imateriais (património vivo e actividade criativa digital);

(ix) quaisquer outras instituições que o Conselho Executivo, ouvido o Conselho consultivo, considere como tendo algumas ou todas as características de um museu, ou que proporcione aos museus e aos profissionais de museus os meios para a investigação na área da Museologia, da educação ou da formação (ICOM, 2001).

Historicamente, os museus evoluíram de organizações elitistas apenas acessíveis à nobreza, até instituições públicas e privadas de base mais ampla, sendo pois encarados, ao longo de grande parte da sua história, como um local de depósito e preservação de objectos raros, praticamente sem contacto com o exterior (Kotler e Kotler, 2008). Com o passar do tempo redefiniram a sua razão de existir com base em directrizes igualitárias, democráticas e orientadas ao consumidor (Ibid).

Com a deselitização do pós-guerra (1945), os museus começaram a chegar a camadas alargadas de públicos, tornando-se, gradualmente, em casos bem sucedidos “de interacção com a comunidade, de mais-valia cultural e de factor de crescimento económico” (Serra, 2008, pp.169).

Podemos referir também que, desde os princípios do século XX, os museus, de uma forma geral, começaram a encarar a importância de potenciar recursos e

desenvolver programas com finalidades informativas e educativas (Kotler e Kotler, 2008). Segundo Kotler e Kotler (2008, p.43), actualmente “una visión aún más evolucionada es aquella en la que la función principal del museo radica en proporcionar experiencias museísticas memorables y seductoras”. Por outro lado, “los museos también se han percatado de su papel comunitario” (Kotler e Kotler, 2008, p.213).

Esta perspectiva é partilhada por Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego (2008), que acrescentam o facto dos museus terem de se adaptar às mudanças que se perspectivam para o futuro. Em primeiro lugar, os museus necessitam de técnicas de gestão mais sofisticadas, de apostarem fortemente na inovação do produto oferecido e de evoluírem de uma instituição dedicada à preservação de objectos para um centro cultural que trabalhe em função dos públicos. Em segundo lugar, os museus necessitam de aprofundar a relação com a sua comunidade, o que contribui para divulgar as suas iniciativas e para legitimar a sua existência. Por último, estes autores defendem que o papel dos museus mudou. Para além das funções tradicionais de preservação, investigação e exibição que se mantêm, é necessário reforçar o papel dos museus como produtores de cultura, deixando de ser meros “escaparates de vestígios do passado” (Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego, 2008, p.63).

Falamos do panorama museológico actual é também falamos de contrangimentos económicos. Considerações políticas à parte, “a falta de subsídios para a cultura é uma constante em todos os países industrializados” (R. Curvelo, citando Colbert, 2009, p. 51). “Todos eles sofrem do mesmo tipo de de dificuldades, não só em termos de verbas que possam patrocinar os espectáculos, como em termos de público que, na maior parte dos casos, é manifestamente insuficiente” (Ibid).

Esta opinião é corroborada por Michael Kaiser, especialista em gestão cultural, que afirma que os governos de países europeus como a Itália, a Alemanha, a França e o Reino Unido têm vindo a executar cortes na cultura, neste último caso, com uma diminuição de cerca de 40 por cento (Público, 2010).

Segundo Neil e Philip Kotler (2008) as recessões económicas vividas pelos Estados Unidos durante a década de 80 tiveram um impacto significativo nos museus. Os gestores começaram a debater-se com o problema da redução do financiamento público aos museus, devido à pressão de redução do défice, ao mesmo tempo que se depararam com uma maior dificuldade de obter apoios junto das empresas. Os museus de arte também registaram dificuldades em suportar o aumento do preço das obras de arte, enquanto que, os mecenas e patrocinadores viam as vantagens fiscais para as contribuições e mecenato diminuírem (Ibid).

O panorama internacional descrito obriga os museus a um esforço adicional de adaptação às mudanças e de análise das ameaças e das oportunidades. As instituições museológicas devem criar audiências, atraindo novos visitantes, especialmente dos grupos mais negligenciados, preservando os públicos já existentes e convidando-os a adoptar uma atitude mais activa e proporcionando exposições e outras ofertas atractivas e de qualidade (Kotler e Kotler, 2008).

2.1.4.1. A Importância da Experiência Museológica

A importância da experiência museológica ou “economia da experiência” é realçada por diversos autores como essencial numa visita a um museu (Kotler e Kotler, 2008; Hood, 1983; Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego, 2008; Boyd, 1991; Falk, 2002; Ambrose e Brown, 2002, citados por Sousa Monteiro e Ferreira da Silva, 2009, p. 156).

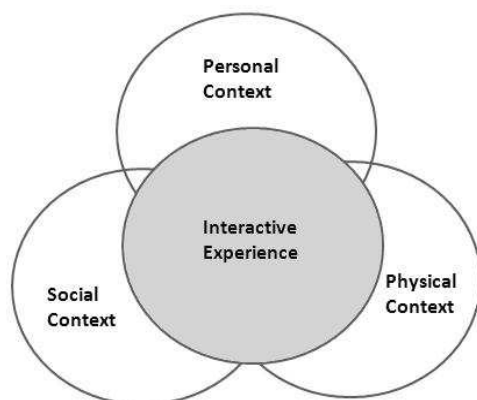
Segundo Kotler e Kotler (2008, p.220), os programas musicais, teatrais e cinematográficos podem aumentar a experiência do visitante no seu encontro com a arte, a história e a ciência. Referem também que, uma actividade museística em crescimento, são os seminários e cursos de formação contínua, que tanto podem interessar a membros do museu como a reformados e que, eventualmente, podem contribuir para converter visitantes em amigos do museu.

Os autores referem ainda que, segundo Alan Andreasen, professor de marketing na Georgetown University, a Disney tem muito a ensinar aos museus sobre a atenção dada ao cliente. “Disney administra el tiempo de los visitantes, impide que se aburram, les ofrece un marco cómodo y agradable, mantiene limpio el entorno, se preocupa por los visitantes y realiza investigaciones exhaustivas para permanecer informado de sus expectativas, necesidades y preferencias” (Kotler e Kotler, 2008, p.212).

Boyd (1991) corrobora com esta visão e salienta a importância da experiência para a aprendizagem, referindo que a motivação e o compromisso são os elementos base para uma educação efectiva e também, para que o visitante volte a visitar o museu.

Reforçando a relevância da experiência na aprendizagem, Falk (2002) definiu um modelo para a experiência em museus (figura 2.3.), constituído pelo contexto pessoal (motivações, interesses, preocupações), pelo contexto social (visitas escolares, visitas com familiares, sozinho etc.) e pelo contexto físico (arquitectura do edifício, sensações, cheiros, etc.), em que defende que é a interacção destes três contextos que dá origem à experiência do visitante.

Figura 2.3. The Interactive Experience Model



Fonte: Falk, 2002

Estas constatações são importantes, na medida em que nos levam a constatar que um museu para além de oferecer um serviço, que se pretende de qualidade, necessita de envolver os visitantes oferecendo-lhe experiências atraentes e cativantes e, ao mesmo tempo, desenvolver pesquisas para estudar a melhor forma de os agradar (Kotler e Kotler, 2008; Falk, 2002).

2.1.5. Panorama Museológico Nacional

Os museus portugueses tem apresentado um notável desenvolvimento, quantitativo e qualitativo, nas últimas décadas (ICOM, 2009). Este facto é observado nos inquéritos nacionais realizados em 1999 e 2003 (o “Inquérito aos Museus em Portugal” e “O Panorama Museológico em Portugal”), que demonstram que o número de instituições que cumpriam os requisitos mínimos para se considerarem verdadeiros museus duplicou, e que triplicou o número dos que obedeciam a um conjunto de critérios mais exigentes (Ibid).

Este impulso da sociedade portuguesa na criação e qualificação dos seus museus, foi acompanhado pela crescente formação universitária e especializações em museologia, que auxiliaram a qualificação, a investigação e o recrutamento de recursos humanos para os museus (Ibid).

No âmbito legal e organizativo, destacamos a criação da estrutura de missão Rede Portuguesa de Museus, em 2000, que originou uma plataforma de contacto para os museus envolvidos e, em 2004, a adopção, pela Assembleia da República, da Lei-Quadro dos Museus Portugueses (Lei nº 47/2004, de 19 de Agosto), diploma legal de visão política estratégica que passou a constituir um paradigma social de exigência para os museus (Ibid).

Actualmente a Rede Portuguesa de Museus é composta por 131 museus que incluem os 28 museus e os 5 palácios tutelados pelo Instituto dos Museus e da Conservação, os 14 museus tutelados pelas Direcções Regionais da Cultura dos Açores e da Madeira e mais 84 museus que passaram a integrar a Rede por candidatura. O universo dos 131 museus integrados na Rede caracteriza-se pela diversidade de tutelas, de colecções, de espaços, de actividades educativas, de modelos de relação com as comunidades e de sistemas de gestão (IMC, 2010)

As vantagens de pertencer à Rede Portuguesa de Museus definem-se, segundo Clara Camacho⁸, como a possibilidade dos museus evoluírem, conhecendo novas técnicas de gestão num ambiente de troca mútua; o acesso a apoios de nível interno, como o Plano Operacional da Cultura (já extinto) e o Promuseus; e a candidatura a fundos comunitários. (Coelho, 2010).

A criação de redes e plataformas de contacto no âmbito museológico tem sido relevada por João Brigola⁹, como um exemplo a seguir e uma prioridade do IMC. “Seguir o exemplo da rede de museus do Algarve, instituída em 2007, e fomentar a criação de redes análogas noutras regiões do País” (Brigola citado por Queirós, 2010).

Convém também realçar a fusão do IPM (Instituto Português dos Museus) com o Instituto de Conservação e Restauro, que deu origem ao IMC (Instituto dos Museus e da Conservação). Segundo o Decreto-Lei nº 97/2007 de 29-03-2007, a “junção, num mesmo instituto, de competências na área dos museus e na área da conservação e restauro do património cultural móvel, resulta da necessidade de concentrar serviços mas, ao mesmo tempo, da vontade de dar condições ao IMC, I. P., para que, de forma crescente e progressiva, se vá afirmando cada vez mais como um serviço de referência, normativo e regulador, difusor de boas práticas e novas metodologias”.

Importante é também referir o documento que foi, recentemente, comunicado pelo Ministério da Cultura e que sintetiza as prioridades estratégicas para os museus nacionais. Em Janeiro de 2010, foi apresentado o Planeamento Estratégico do Instituto dos Museus e da Conservação, com o objectivo de por um lado, diminuir o número de instituições sob a alçada da Administração Central e garantir uma nova dinâmica ao sector sobretudo a nível da gestão (Brigola citado por Duarte, 2010).

Este documento que, segundo João Brigola¹⁰, surge no contexto actual de “grande transformação no universo museológico”, é dividido em seis eixos estratégicos (Ibid). Referindo apenas os aspectos mais relevantes deste documento, podemos salientar que no “reenquadramento do sistema de gestão dos museus prevê-se uma transição

⁸ Responsável da Rede Portuguesa de Museus desde a sua criação em 2000.

⁹ Actual Director do Instituto dos Museus e da Conservação.

¹⁰ Director do Instituto dos Museus e da Conservação (IMC).

faseada para as tutelas municipais ou afectação a direcções regionais de Cultura” (Brigola citado por Duarte, 2010, pag.13). Segundo o Director do IMC, “provavelmente poderão ter uma governação mais eficaz e de proximidade, sobretudo quando comparada com a do IMC” (Ibid). Ressalva, no entanto, que os grandes museus nacionais nunca serão alienados (Brigola citado por Duarte, 2010).

A constituição de uma rede integrada dos equipamentos culturais no eixo Ajuda-Belém, em Lisboa, com as parcerias da autarquia e da Associação do Turismo de Lisboa, corresponde a mais uma prioridade designada no eixo do reenquadramento do sistema de gestão dos museus tutelados pelo MC/IMC, presente neste diploma (Ministério da Cultura, 2010). Na opinião de João Brigola, “o objectivo é capitalizar os visitantes do Mosteiro dos Jerónimos (um milhão em 2009) e fazê-los circular pelas ofertas circundantes” (Duarte, 2010, p. 14).

A par com a “notável evolução das últimas décadas” os museus portugueses, públicos e privados, apresentam, no entanto, “uma carência de meios económicos e uma indefinição de modelos avançados de gestão, com consequências directas na qualidade do serviço cultural, educativo e social prestado à comunidade (Serra, 2008, p. 169).

Em relação a esta questão, Gabriela Canavilhas¹¹, refere que se registou em Portugal, na área cultural, um grande investimento, “sobretudo a partir de 1990, com a criação do Ministério da Cultura e a entrada de fundos comunitários”. Estes últimos “deram origem a uma época dourada, mas que viria a acarretar depois o aumento de despesas de funcionamento das estruturas tuteladas” (Canavilhas citada por Público, 2010). Face a esta situação, Gabriela Canavilhas salienta que “o Ministério da Cultura continuará a ser o grande garante da actividade cultural nuclear do País”, mas urge “uma reflexão conjunta produtiva que possibilite criar formas alternativas de financiamento do sector” (Ibid).

Interessa ainda salientar uma questão essencial sobre a gestão financeira dos museus. As receitas geradas por um determinado museu (leia-se, receitas próprias) não são directamente afectadas ao seu orçamento, mas sim arrecadadas e geridas pelos Serviços Centrais (do IMC e IGESPAR), numa perspectiva de gestão integrada (Serra, 2008). Esta situação, de “não retorno directo e palpável das receitas geradas por um determinado museu ou monumento ao respectivo organismo, pode implicar uma legítima desmotivação para o director e corpo profissional, que vêem assim o seu esforço diluído num todo cuja gestão e repartição nem sempre beneficia esse mesmo

¹¹ Actual Ministra da Cultura.

museu ou monumento, ou cuja redistribuição não poderá, sob alguns pontos de vista, ser considerada como a mais justa” (Serra, 2008, p.178).

Para além da dificuldade financeira das instituições museológicas, regista-se ainda, nos museus portugueses, uma carência de recursos humanos, principalmente nos museus públicos (ICOM, 2009; Serra, 2008; Henriques da Silva, 2001; Santos Silva, 2003). E aqui falamos essencialmente de pessoal próprio, em número conveniente, com qualificações específicas e quadros de pessoal adequados (Serra, 2008). Em relação ao voluntariado, se observados determinados padrões de exigência, deveria ser uma prática a fomentar, sendo no entanto, uma actividade incipiente nos museus portugueses (Serra, 2008; Henriques da Silva; 2001).

Segundo Filipe Serra (2008), com este panorama de escassez de recursos, os gestores necessitam de se adaptar a esta realidade com uma postura pró-activa: formando os seus profissionais, angariando novos apoios e diversificadas fontes de financiamento, tentando alcançar a tão desejada sustentabilidade.

O *Inquérito aos Museus em Portugal*, iniciado em 1998, com o objectivo de conhecer de forma de forma rigorosa a realidade museológica nacional, fornece-nos um cenário esclarecedor das ofertas museológicas nacionais. Contudo, há que ter em consideração que, sendo um estudo efectuado há mais de dez anos, devemos considerar as suas conclusões apenas como referenciais.

Começando pelas actividades dirigidas aos visitantes, este Inquérito cumpre-nos referir que a actividade mais realizada, com 43%, é a “Exposição temporária produzida pelo museu”, seguindo-se, com alguma distância, a “Renovação da exposição permanente” com 28% e “Espectáculos” com 25% (Lima dos Santos, 2000). A realização de “Conferências/Seminários” alcançou o valor de 23%. De notar, também que, 24% dos museus responderam que não desenvolvem qualquer actividade orientada para os visitantes (Lima dos Santos, 2000, p.111). Em relação a este último valor, “trata-se de um número bastante elevado e inaceitável (Serra, 2007, p. 192).

Relativamente a “um dos serviços mais importantes”, o educativo, 59% dos museus referiu possuir estes serviços (Lima dos Santos, 2000, p.114). Destes museus que têm serviço educativo, 58% realiza visitas guiadas a grupos de estudantes, sendo a actividade mais tradicional (Serra, 2008). Os ateliers e a animação no exterior foram referidos, cada uma, por 15% dos museus (Lima dos Santos, 2000). Números muito baixos, segundo Filipe Serra (2007).

Quanto a publicações e a edições disponíveis para distribuição ou venda ao público, a opção mais referida foi o folheto/desdobrável, ainda sem chegar a metade dos inquiridos – 49% (Lima dos Santos, 2000). Com um valor bem inferior encontramos os catálogos e o texto fotocopiado, ambos na casa dos 28%, os roteiros

ou guias com 22%, e os vários materiais multimédia (cd-rom, cd audio, cassette audio e cassette vídeo) a rondarem entre os 2% e os 6%. Nestes últimos, regista-se “um grande caminho a percorrer” (Serra, 2007, p.193). Considerando que o futuro está intrinsecamente ligado aos materiais multimédia este desenvolvimento é crucial (Ibid).

Nas relações das instituições museológicas com o exterior, segundo o *Inquérito aos museus em Portugal* (Lima dos Santos, 2000), a opção mais referida foi a divulgação do seu acervo com 53%, a que se segue o marketing e a publicidade com 40% e, por último, a investigação e o desenvolvimento com 34% (Lima dos Santos, 2000).

As instituições museológicas que recorrem habitualmente ao marketing e à publicidade, quando têm de optar por determinado meio de comunicação para divulgar as suas iniciativas, dão primazia à imprensa escrita, em segundo lugar à rádio e, em terceiro lugar, à televisão. Um sinal positivo destacado por Filipe Serra (2007), referindo estas conclusões, é o facto de que um terço dos museus aposta no marketing e na publicidade, no entanto, o valor de 20% para museus que não praticam qualquer tipo de relacionamento com o exterior afigura-se grave, segundo o autor.

Em relação às novas tecnologias, actualmente são cada vez mais os autores e os profissionais das áreas museológicas e tecnológicas que referem a importância e a aposta crescente dos museus portugueses na internet e na interactividade, como forma de comunicação com o exterior (Filipe Serra, 2008; A. Curvelo, 2009; Valinho, 2009; Sousa Monteiro e Ferreira da Silva, 2009; Semedo e Noronha, 2009).

No contexto dos museus nacionais e dos museus integrados na Rede Portuguesa de Museus, há menos de dez anos eram poucos os museus que tinham presença na internet, sendo que muitos nem dispunham de correio electrónico (Sousa Monteiro e Ferreira da Silva, 2009). Para além de que, o universo dos museus na internet tem pouco de uniforme, imperando a multiplicidade de soluções: desde os sítios mais modestos, que apenas oferecem o equivalente ao conteúdo de cartões de visita electrónicos, até aos sítios onde é possível visitar virtualmente exposições, comprar artigos da loja, tomar contacto com informações complementares às exposições, participar em grupos de discussão especializados ou ainda aceder a conteúdos lúdico-pedagógicos destinados a públicos escolares (Ibid).

Contudo, Alexandra Curvelo¹², Joana Sousa Monteiro¹³ e Rui Ferreira da Silva¹⁴ (2009, p. 128) destacam a “revolução digital” na área museológica como um projecto

¹² Técnica do Instituto dos Museus e da Conservação (IMC)/Museu Nacional do Azulejo e Professora auxiliar convidada da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa.

¹³ Responsável da Divisão de Credenciação e Qualificação de Museus do IMC.

¹⁴ Chefe da Divisão de Documentação e Divulgação do IMC.

recente, mas que revela a crescente dinâmica estabelecida entre os museus portugueses e a internet, fruto “tanto dos investimentos das tutelas, como da iniciativa das equipas e grupos de trabalho envolvidos”.

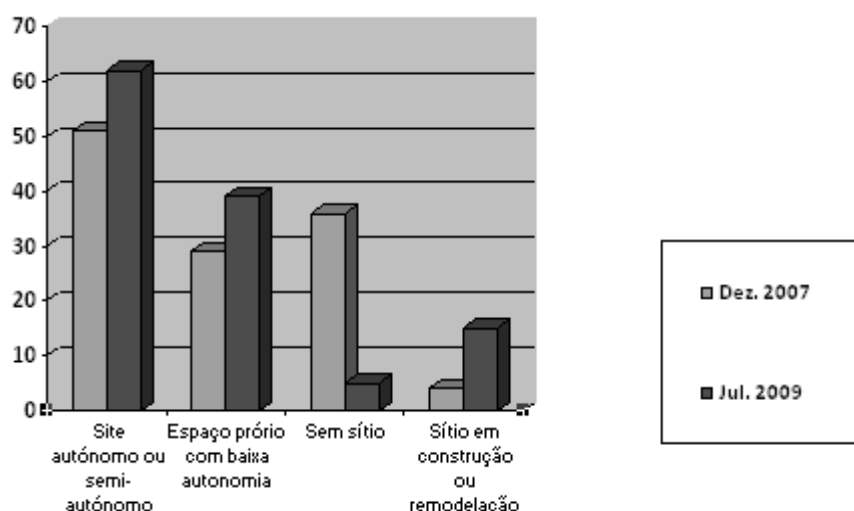
A provar esta revolução digital está a crescente presença de museus na internet, com sítios e blogues, e a utilização de novas plataformas e redes sociais ou comunidades web, de que o Youtube, Facebook e Twitter são exemplo (A. Curvelo, 2009). Joana Sousa Monteiro e Rui Ferreira da Silva (2009) destacam alguns museus como: o Museu do Chiado que, para além do site, recorre ao Facebook e ao Twitter para fazer a divulgação das suas actividades; a Casa-Museu Anastácio Gonçalves e o Museu Dr. Joaquim Manso que possuem blogues, e o Museu da Cerâmica que está a renovar o seu blogue. Também o IMC, embora em fase experimental, utiliza o Twitter, o Facebook e o Youtube como plataformas de divulgação das suas actividades (Ibid).

Em relação aos blogues, Ana Carvalho¹⁵ (ICOM, 2008) refere que a sua utilização pelos museus é ainda uma experiência com pouca maturidade em Portugal, mas que tudo leva a crer que existe uma tendência crescente para a consciencialização da sua importância como recurso positivo para estes. Joana Sousa Monteiro e Rui Ferreira da Silva (2009) concordam, referindo que o facto de se ter realizado o *I Encontro de Blogues de Museus*, que teve lugar a 1 de Março de 2008, no Museu da Indústria da Chapelaria, demonstra o interesse que tem suscitado esta temática (Ibid).

Em relação às funções dos blogues dos museus da RPM, estas são, segundo Sousa Monteiro e Ferreira da Silva (2009) um complemento dos sítios institucionais, tendo um carácter menos informal, de actualização mais frequente, estando por vezes relacionados com os serviços educativos; um veículo de divulgação das actividades promovidas pelas associações de amigos dos museus e como substituto temporário dos sítios institucionais, por razões de desactivação ou remodelação (Ibid).

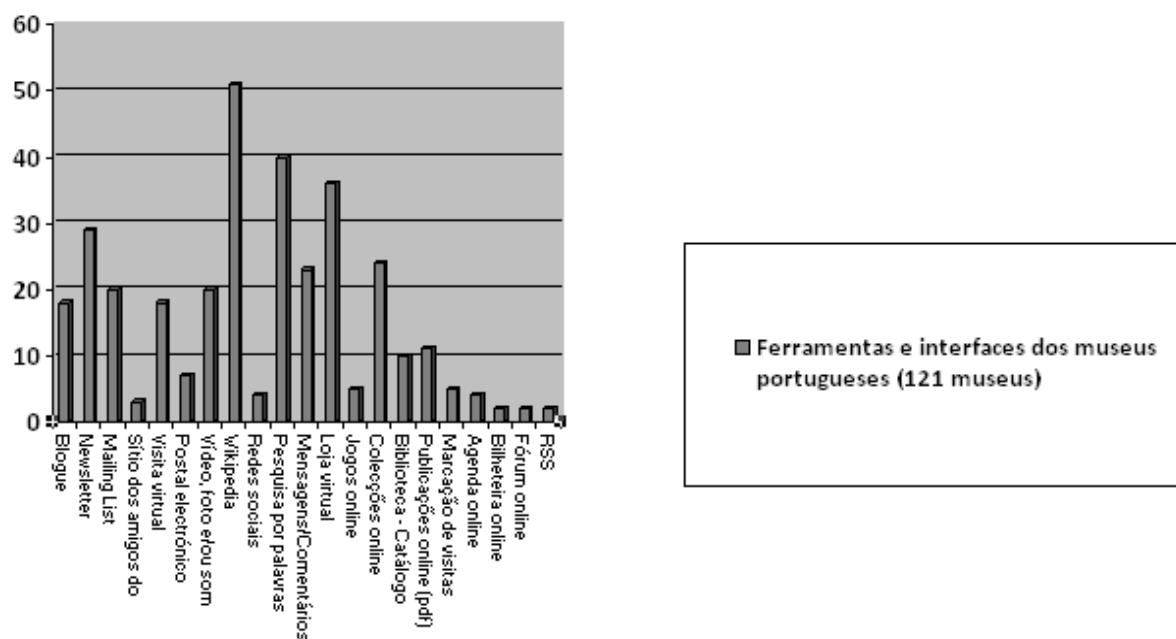
Ana Carvalho (ICOM, 2008) acrescenta que os blogues, de uma forma geral, permitem uma maior proximidade com os seus públicos, humanizando, de certo modo, a relação com o utilizador, através da permissão de comentários, que possibilitam que o utilizador interaja deixando as suas opiniões e que, por sua vez, o museu responda, eliminando-se a distância formal de um e-mail.

¹⁵ Colaboradora do CIDEHUS-Universidade de Évora, Museóloga e Gestora do blogue “No Mundo dos Museus”.

Figura 2.4. Evolução dos sítios Web dos museus da RPM

Fonte: Sousa Monteiro e Ferreira da Silva, 2009 (IMC)

A partir da análise da figura 2.4. constatamos que, de Dezembro de 2007 a Julho de 2009, denota-se um crescimento do número de museus da RPM, com sites autónomos e semi-autónomos (com domínio próprio ou alojados no portal da entidade de tutela, tendo, no entanto, uma identidade própria) e com espaços próprios, embora de baixa autonomia (museus com informação nos sítios de outras entidade, normalmente a de tutela). Regista-se também um decréscimo acentuado dos museus da RPM que não possuíam sítio de internet.

Figura 2.5. Ferramentas e interfaces de internet utilizadas pelos museus da RPM

Fonte: Sousa Monteiro e Ferreira da Silva, 2009 (IMC)

Se repararmos na figura 2.5. podemos constatar que as principais ferramentas digitais e interfaces utilizados nos museus da RPM são: a wikipédia, a pesquisa por palavras, a loja virtual, a newsletter e as colecções online.

Estes autores salientam ainda que, o crescimento da relação entre os museus portugueses e a internet implica um posicionamento atento, reflexivo e crítico das instituições museológicas (A. Curvelo, 2009; Sousa Monteiro e Ferreira da Silva, 2009). Isto porque, as novas possibilidades de mediação com os públicos – desde os blogues a modelos de plataformas mais sofisticadas – podem provocar reacções ambíguas, “entre a sedução e a renitência”, dada a abertura à “promiscuidade entre conteúdos de cariz intitucional e de internautas particulares (Sousa Monteiro e Ferreira da Silva, 2009, citando E. Rojas e G. Vidal, 2008).

Numa reportagem do jornal Público, da autoria de Hélder Beja (2008), em que se analisou *O melhor e o pior dos nossos maiores museus na internet*, segundo a opinião de cinco especialistas em webdesign¹⁶, concluiu-se que o portal portuense do Museu de Serralves é o melhor em termos técnicos. Ivo Gomes¹⁷ e Paulo Barbosa¹⁸ (citados por Beja, 2008) destacam a boa navegabilidade, a visita virtual ao parque e à colecção do museu, a qualidade da loja online, a sensação de espaço, de modernidade e de funcionalidade e, extremamente importante, é aquele que melhor adequa a imagem do museu à sua versão online. Segundo João Fernandes, Director do Museu de Serralves, esta aposta na internet “surgiu como um imperativo”, pois considera que um museu deve ser um organismo vivo e não se deve limitar a apresentar exposições e receber visitantes (Beja citando João Fernandes, 2008, p.8). Em Serralves, o futuro passa por “fazer do site um local de reflexão, de publicação de documentos e de interação entre utilizadores” (Ibid).

Nesta reportagem também são enumerados alguns problemas que constam nos sites dos museus portugueses pertencentes ao IMC. Com excepção do Museu de Serralves e da Colecção Berardo, “quase nenhum museu recorre a componentes multimédia para apresentar de forma mais interactiva as suas colecções. Barbosa critica a ausência de vídeo, áudio e interactividade em flash nos sites que, se utilizados, fornecem uma elevada dinâmica às paginas dos museus” (Barbosa citado por Beja, 2008, p.9).

A pertinência das afirmações anteriores é, tanto mais relevante, se considerarmos os museus mais visitados do mundo. Numa listagem do *Arts Newspaper*, datada de

¹⁶ Ivo Gomes, Consultor de usabilidade na Empresa *Log*; Paulo Barbosa, da Empresa *VisualWork*; Joana Carravilla da *Seara.com*; Nuno Frazão da *View* e Carlos Moreira, webdesigner da Escola Superior de Educação de Coimbra.

¹⁷ Consultor de usabilidade na Empresa *Log*.

¹⁸ Colaborador da Empresa *VisualWork*.

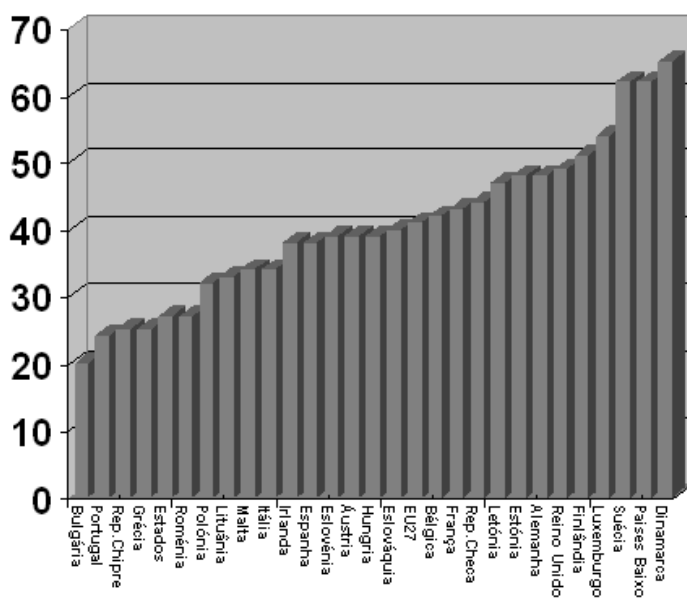
2009, com quase 150 museus de todo o mundo, aparecem apenas dois museus portugueses: “o Museu Berardo, em Lisboa, com 625 mil visitantes (ocupa o 75º lugar); e a Fundação de Serralves, com 403,8 mil entradas (na 114ª posição)” (Caetano, 2010).

O museu internacional mais visitado internacionalmente é, em 2009, à semelhança de anos anteriores, o Louvre (Caetano, 2010). Este museu “recebeu 8,5 milhões de visitantes no ano passado, o que o coloca muito à frente do segundo lugar, ocupado pelo Museu Britânico, em Londres, com 5,6 milhões de visitantes. O pódio fica completo com o Metropolitan Museum, em Nova Iorque, que foi visitado por 4,9 milhões de pessoas” (Ibid).

É difícil efectuarmos um ranking fiável dos museus portugueses mais visitados, porque as instituições museológicas correspondem a tutelas variadas, como a Administração Central, a Administração Regional, a Administração Local e os Privados (Lima dos Santos, 2010). No entanto, considerando apenas os museus pertencentes à Rede Portuguesa de Museus (rede que habitualmente veicula estes dados de forma agrupada), os mais visitados, em 2009, retirando os Palácios que registam habitualmente números muito superiores aos dos museus, foram o Museu dos Coches (197.718), o Museu de Arte Antiga (163.056) e o Museu de Arqueologia (126.140).

Em relação às taxas de frequência (declaradas) de museus na União Europeia e nos Estados Unidos, registamos que, segundo a figura 2.6., a média da União Europeia atinge o valor de 41% em 2007, enquanto que, em Portugal a taxa registada é de 24% (Santos, 2008).

Figura 2.6. Taxa de frequência de museus na União Europeia e Estados Unidos



Fonte: Santos, 2008 (citando, para os Países da União Europeia, Eurostat, 2007 e, para os Estados Unidos, National Endowment for the Arts, 2002).

Quanto aos serviços ou extensões educativas das instituições museológicas, vários são os autores e profissionais da área museológica que defendem a importância ou mesmo a centralidade (Santos Silva, 2001; Fleming, 2001; Allen, 2001; Caiado, 2001; Azevedo, 2007).

No entanto, a insuficiência de meios humanos e financeiros nos museus portugueses, leva a que estes serviços se concentrem maioritariamente no atendimento de grupos escolares, segundo propostas por eles delineadas ou de acordo com as solicitações dos professores (Henriques da Silva, 2001).

A relevância da ligação entre os museus e as escolas é constatada por Rosário Azevedo¹⁹, que refere que “a nova realidade transcultural da sociedade portuguesa tem levado este Serviço a desenvolver um conjunto de iniciativas que visam sobretudo a colaboração regular e continuada com entidades envolvidas no novo panorama multicultural português” (Azevedo, 2007, p.34). Esta opinião é corroborada por Elísio Summavielle²⁰, que salienta a relevância da “chamada educação para o Património, em ligação com as escolas e os currículos do Ensino Básico” (Summavielle citado por Duarte, 2010, p.13).

Segundo Raquel Henriques da Silva²¹, “Portugal precisa de contar com dois sustentáculos indispensáveis que, em Portugal, por razões diversas, não têm conhecido grande sucesso”, que são os “Grupos de Amigos” e o Voluntariado” (Henriques da Silva, 2001, p.19). José Pedro Caiado²² e Bárbara Coutinho²³ (2001) acrescentam a importância dos Serviços Educativos dos museus acolherem estagiários, se devidamente enquadrados, na medida em é uma forma de conferir dinamismo às instituições museológicas.

O Serviço Educativo, segundo Bárbara Coutinho (2001, p.82), desenvolve um trabalho muito relevante, cujo objectivo é “contestar a ideia ainda generalizada do espaço museológico ser um local onde não se ri, não se fala, não se brinca”. E nesse sentido, as tradicionais visitas guiadas devem ser equacionadas, pois hoje em dia é fundamental colocar em causa o sentido unilateral do conhecimento. As visitas

¹⁹ Profissional do Serviço Educativo do Museu Calouste Gulbenkian.

²⁰ Actual Secretário de Estado da Cultura.

²¹ Ex-Directora do extinto Instituto Português de Museus.

²² Professor de Música na Escola Superior de Teatro e Cinema. Assessor dos Ministros da Cultura José Sampaio e Augusto Santos Silva para a área da Educação.

²³ Anterior Directora do Serviço Educativo do Centro de Exposições do CCB. Actual Directora do MUDE – Museu da Moda e do Design.

guiadas devem ser, não um acumular de informação, mas um espaço em que o visitante se torna um parceiro na aprendizagem (Coutinho, 2001; Reeve, 2001).

Com o objectivo de promover uma reflexão sobre o estado actual dos serviços educativos em Portugal e as suas perspectivas para o futuro, destacamos o encontro “Serviços educativos em Portugal: Ponto de situação”, que o ICOM Portugal organiza no dia 7 de Fevereiro de 2011, no Museu Nacional de Arte Antiga em Lisboa, o que demonstra uma crescente preocupação sobre esta temática.

Cada vez mais se refere também a importância do estabelecimento de uma relação entre os museus e a comunidade em que se insere (Kotler e Kotler, 2008; Reeve, 2001; Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego 2008). Esta opinião é corroborada por Elísio Summavielle que afirma que, actualmente, o museu está inserido numa comunidade e, como tal, deve interagir com público no desenvolvimento de actividades que extravasem as suas paredes (Summavielle citado por Duarte, 2010).

A relação com as comunidades pode ser definida, na prática, com a criação de exposições temporárias onde se procura o envolvimento da comunidade e também a criação de eventos, como conferências e seminários com temas relevantes para uma determinada comunidade (Kotler e Kotler, 2008; Reeve, 2001).

Numa perspectiva global e como mero apontamento, interessa ainda salientar, a relevância de algumas instituições culturais e museológicas. Filipe Mascarenha Serra (2008) destaca a Fundação Serralves como um dos exemplos do que de melhor se faz no domínio da cultura em Portugal. A título de exemplo, destacamos o Evento “Serralves em Festa”, que contou este ano com a sétima edição. João Fernandes, Director do Museu de Arte Contemporânea de Serralves (MACS), afirma que este festival, para além de “poder oferecer gratuitamente noventa e três 93 eventos artísticos”, serve também para “construir públicos” e atrair novos visitantes a Serralves. (Himmel, 2010).

Destacado na Revista *Museologia.pt* (2009) pelo seu conceito-chave de “conservação memorial”, o Museu de Portimão²⁴, que recebeu o Prémio Museu Europeu do Ano do Conselho da Europa 2010, foi, segundo as palavras do seu Director, “pensado para a comunidade se reencontrar consigo própria” (Gameiro citado por Coelho, 2010, p.22; Garrido, 2009). José Gameiro refere ainda que essa é a principal função dos museus nos dias de hoje – “são o que eram antigamente os contadores de histórias” (Ibid)

²⁴ Museu destacado na Reportagem “Os melhores museus estão onde menos se espera”, da autoria da jornalista Alexandra Coelho.

Rita Curvelo (2009) sublinha, na sua obra *Marketing das Artes em Directo*, o MUDE – Museu do Design e da Moda que uma forte relação com a comunidade. O MUDE, segundo Bárbara Coutinho²⁵, apresenta-se como um espaço museológico que “vive de gerar uma rede de sinergias com ateliês e lojas, escolas e moradores, espaços culturais ou museológicos existentes na área envolvente, e do encontro entre os públicos e os criadores, outros profissionais e organizações similares. Mas vive também das parcerias e patrocínios que criar com a indústria, o tecido empresarial, as escolas, entidades institucionais e outras associações, nacionais e internacionais” (Coutinho, 2010).

2.2. Análise da Organização: o Museu de Marinha

2.2.1. Localização, Historial e Espaço Expositivo

O Museu de Marinha beneficia do atractivo de se localizar em Belém, uma zona historicamente relacionada com a cultura marítima portuguesa, para além do facto de se tratar de uma freguesia bem dotada de uma rede de transportes públicos (Museu de Marinha, 2010; Querol²⁶, 2005).

Data de 15 de Agosto de 1962 a abertura oficial do Museu de Marinha no Mosteiro dos Jerónimos. Contudo, a história do Museu de Marinha começou a ser escrita a 22 de Julho de 1863 pelo Rei D. Luís que, nessa data, decreta a constituição de uma colecção de testemunhos relacionados com a actividade marítima portuguesa (Museu de Marinha, 2010; Querol, 2005; Museu de Marinha, 2004)²⁷. Actualmente, em 19 de Julho de 2010, foi assinado pelos actuais Ministros da Cultura e da Defesa Nacional, um protocolo de reestruturação do Museu de Marinha, no qual se propõe o alargamento do Museu para a ala sul do Mosteiro dos Jerónimos (Ribeiro, 2010).

Quanto à organização do espaço expositivo do Museu, esta apresenta poucas alterações relativamente àquela com que o museu abriu ao público em 1962, embora, com o passar dos anos, se tenham verificado algumas alterações (Vale²⁸, 2009).

²⁵ Directora do MUDE – Museu do Design e da Moda. Ex-coordenadora dos Serviços Educativos do Centro Cultural de Belém (CCB).

²⁶ Autora de uma tese de mestrado sobre o Museu de Marinha “A Função Social do Património Marítimo Português”.

²⁷ História do Museu de Marinha em Anexo.

²⁸ Autor de um projecto de mestrado sobre o Museu de Marinha “Contributos para a elaboração de um projecto cultural para o Museu de Marinha”.

Salientamos ainda que o Pavilhão das Galeotas do Museu foi o primeiro edifício projectado e construído de raiz para fins museológicos em Portugal (Ibid).

2.2.2. Serviços e Acessibilidades

Os serviços diariamente disponibilizados pelo Museu de Marinha aos seus visitantes são a cafetaria e a loja. De acesso reservado, possui uma biblioteca, um arquivo de imagem, um arquivo de desenhos e planos e as oficinas de modelismo (Museu de Marinha, 2010).

Atribuindo uma atenção especial às necessidades especiais dos seus visitantes, o Museu de Marinha facilita a acessibilidade nas suas instalações e para o público invisual e amblíope disponibiliza um "Percurso Táctil", suportado por legendas em braille e por dois catálogos – versão braille e versão a negro para amblíopes (Museu de Marinha, 2010). A entrada na exposição permanente é gratuita para visitantes deficientes visuais e o valor do ingresso do acompanhante possui uma redução de 50%. Este "Percurso Táctil", criado em 1995, foi pioneiro no panorama nacional pelo carácter permanente do núcleo expositivo (Ibid).

2.2.3. Estrutura, Missão e Objectivos

O Museu de Marinha é um organismo cultural da Marinha Portuguesa que, a par de outros organismos culturais da Marinha, como o Planetário Calouste Gulbenkian, o Aquário Vasco da Gama, a Academia de Marinha e a Biblioteca Central de Marinha, está na dependência da Comissão Cultural de Marinha (Museu de Marinha, 2010).

Para além das instalações do Museu da Marinha nos Jerónimos, o Museu possui, como pólos culturais, a Fragata D. Fernando II e Glória, o Museu Marítimo Almirante Ramalho Ortigão em Faro, o Farol Museu de Santa Marta em Cascais (num protocolo com a Câmara Municipal de Cascais) e o Farol do Cabo de São Vicente (Rodrigues Pereira, 2010²⁹).

A missão do Museu de Marinha, publicada recentemente, passa, segundo o Director do Museu de Marinha (2010), "pela guarda e preservação de todo o material referente, ou que tenha alusões, à vida marítima dos portugueses. Portanto, à ligação dos portugueses com o mar, nas suas vertentes, não só militares, como também a parte da Marinha mercante, das embarcações tradicionais, a investigação do mar, a construção naval, etc".

²⁹ Entrevista colocada em anexo.

Quanto à importância do Museu de Marinha, o Comandante Rodrigues Pereira (2010) refere que este tem uma componente importante no aspecto de mostrar à população portuguesa todo o seu passado. Este é também o grande elemento diferenciador do Museu de Marinha, face a outros museus nacionais - o facto de ser um museu que mostra ao público a epopeia dos descobrimentos - o período mais importante da história de Portugal (Rodrigues Pereira, 2010).

Os objectivos anuais do Museu de Marinha são efectuados em função da programação que é feita no ano anterior, quando é efectuado o estudo do orçamento (Rodrigues Pereira, 2010). Esta programação tem basicamente dois objectivos: a comemoração de um facto histórico ou actual relevante e a manutenção do acervo do museu (Ibid).

Em relação às perspectivas do Museu de Marinha para 2011, regista-se a expansão do Museu para a ala sul dos Jerónimos, o que permitirá alargar o Museu a novos temas, como a arqueologia náutica e a área das descobertas, bem como modernizar o Museu (Ibid). Assim sendo, em 2011, um dos grandes objectivos do Museu é organizar as suas reservas preparando-se para a expansão (Ibid).

2.2.4. Imagem e Visitantes do Museu de Marinha

Na opinião do Comandante Rodrigues Pereira (2010), os portugueses e os estrangeiros possuem uma imagem bastante boa do Museu de Marinha. Destaca ainda que, nas reuniões com outros museus marítimos, este é considerado como um dos melhores do mundo, apesar de ser considerado como um museu dos anos 80.

Os visitantes do Museu de Marinha são, tendencialmente, na sua maioria estrangeiros (cerca de 60%) e, em segundo lugar, escolas (aproximadamente 30%). O remanescente do cidadão português que frequenta o Museu encontra-se, aproximadamente, na casa dos 10% (Ibid).

Decorrente do facto dos seus visitantes serem essencialmente turistas e escolas, é para estes públicos que o Museu direcciona a sua oferta museológica (Rodrigues Pereira, 2010). Registamos contudo que, nos últimos anos, o Museu tem diminuído o seu número de visitas anuais – em 2007 registou 121.383; em 2008 113.326 e em 2009 107.859 visitas (Anuário Estatístico da Marinha, 2007, 2008 e 2009).

As constatações anteriormente referidas sobre visitantes do Museu de Marinha, basearam-se num estudo de públicos, efectuado em 2005, para a tese de mestrado de

Maria Lorena Querol³⁰. Destacamos, deste projecto, mais algumas informações relevantes sobre os visitantes do Museu:

- a) Quase metade dos visitantes possui, tendencialmente, poucos conhecimentos sobre a história marítima portuguesa (Ibid).
- b) Acerca da informação constante nas obras expostas, apesar de, tendencialmente, a maioria dos visitantes concordar com a actual, um número significativo de visitantes afirma que esta é escassa (Ibid).
- c) Regista-se uma tendência para que a maioria dos visitantes visitem o Museu pela primeira vez (Ibid).
- d) Tendencialmente o que os visitantes mais gostam são as maquetes das embarcações (Ibid).
- e) Sugere-se que os visitantes gostariam que existissem visitas temáticas (Ibid).
- f) De uma forma geral, a visita ao Museu de Marinha dura aproximadamente uma hora (Ibid).
- g) Tendencialmente, a maioria dos visitantes chega ao Museu de transportes públicos (Ibid).
- h) A maioria dos visitantes tem uma tendência para visitar o Museu na companhia de família ou amigos (Ibid).
- i) Regista-se tendencialmente um ligeiro predomínio de visitantes do sexo masculino, com idade entre os 56 e os 65 anos, com frequência de ensino superior e sem relação profissional com o mundo marítimo (Ibid).
- j) Tendencialmente as nacionalidades mais representadas são a portuguesa – para o público infantil e juvenil – a francesa, a espanhola, a alemã, a italiana, e a norte americana (Ibid).
- k) O público que visita o Museu ao domingo de manhã (gratuitamente) é, tendencialmente, semelhante ao que o frequenta nos restantes dias (Ibid).

2.2.5. Actividades Desenvolvidas

As actividades desenvolvidas pelo Museu de Marinha consistem essencialmente nas visitas guiadas a grupos com base em protocolos existentes, nas visitas escolares, com possibilidade de se efectuar ateliers, nos contactos com museus de índole marítimo e nos Passeios no Tejo (Rodrigues Pereira, 2010).

Maria da Graça Jorge, Educadora de Infância do Serviço de Extensão Educativa do Museu de Marinha, releva que o Serviço Educativo possui múltiplas actividades,

³⁰ Neste estudo de públicos foram efectuados 516 inquéritos a visitantes.

apesar de possuir uma equipa pequena (2010³¹). O Museu de Marinha fornece ainda todo o tipo de informação para que os visitantes, principalmente escolas, efectuem a visita independentemente. Este apoio efectuado ao professor para uma posterior visita ao Museu permite responder à carência de recursos humanos, devido ao grande número de solicitações de escolas (Ibid).

Em 2009 foram proporcionadas 6 oficinas de trabalho e foram efectuadas cerca de 56 visitas guiadas, o que perfaz cerca de 2280 indivíduos guiados (Ibid).

Consoante um plano definido pelo Serviço de Extensão Educativa, em parceria com o Ecomuseu do Seixal, são realizados passeios no Tejo – gratuitos para quem visite o Museu de Marinha. No entanto, estes passeios estão sujeitos a marcação. Este ano foram realizados apenas quatro passeios no Tejo, sendo as solicitações em muito superiores às datas disponibilizadas.

O Director do Museu de Marinha refere ainda que, dada a escassez de recursos humanos, não lhes é possível realizar um maior número de exposições temporárias, dinamizar as exposições itinerantes do Museu, e realizar outras actividades, como visitas guiadas ou temáticas e ateliers. Em 2009 – ano do menor número de visitantes – não foi feita nenhuma exposição temporária. O número de investigadores, por exemplo, está limitado a dois e no serviço de extensão educativa trabalham uma técnica a tempo inteiro e outra em regime de avença (Rodrigues Pereira, 2010).

José Vale (2009, p.35), autor de um projecto de mestrado³² sobre o Museu de Marinha, salienta, apesar desta escassez de recursos humanos, a “colaboração bastante dinâmica entre os seus serviços educativos e a comunidade escolar”.

Destacamos ainda o facto de que a Extensão Educativa do Museu não possui uma sala fixa, que deve estar concluída em 2011 (Jorge, 2010).

2.2.6. Comunicação, Marketing e Distribuição

A comunicação na Marinha rege-se por uma publicação – o PGA4. Nesta publicação estabelece-se que em todos os organismos com visibilidade externa, deverá existir um Oficial de Relações Públicas (ORP). O ORP tem como missão coadjuvar o seu comandante no desempenho das funções de informação pública, relações públicas e divulgação, no âmbito da respectiva unidade, em coordenação com o Serviço de Informação e Relações Públicas do Gabinete do Chefe de Estado-Maior da Armada, por forma a potenciar todas as acções de comunicação da Marinha. (PGA4, 2005).

³¹ Entrevista efectuada a 23 de Junho de 2010 – colocada em anexo.

³² Projecto: “Museu de Marinha - Contributos para a definição de um projecto cultural”.

Assim sendo, o Museu de Marinha possui um ORP nomeado pelo Director. No entanto, o facto de este oficial ser simultaneamente um dos investigadores e o chefe do serviço de informática limita as funções que consegue realizar no âmbito da comunicação (Rodrigues Pereira, 2010).

Em relação à página do Museu de Marinha na internet, esta apresenta um imagem gráfica “antiquada”, já que, em 2009, quando a Marinha reformulou o seu site, o Museu de Marinha permaneceu com o design da página anterior. No que diz respeito à dinamização da sua página, esta possui pouca. A penúltima notícia (a 15 de Novembro de 2010), por exemplo, data de 10 de Fevereiro deste ano. Para além de que, nem todas as exposições temporárias patentes ao público se encontram referenciadas na página, o que dificulta o acesso à informação por parte de um potencial visitante. Verifica-se ainda uma carência de vídeos, áudio e interactividade em flash, já defendidas por Paulo Barbosa³³, no “Panorama Museológico Actual”.

A página do Museu de Marinha na intranet regista a mesma inércia, para além de não possuir um local para colocação de notícias, vídeos, áudios que implique a dinâmica já referida.

No que diz respeito a actividades de mecenato ou patrocínios nunca se efectivou nenhuma colaboração com empresas (Rodrigues Pereira, 2010).

2.2.7. Voluntários, Estagiários e Grupo de Amigos

O Museu de Marinha, apesar de não ter nenhuma política de voluntariado activa, possui alguns civis e militares que auxiliam nas tarefas do Museu e que acabam por responder à carência de recursos humanos existente. Quanto aos estagiários, como é necessário alguém do Museu ser responsável por eles existe alguma dificuldade em recebê-los (Rodrigues Pereira, 2010).

O Grupo de Amigos do Museu de Marinha (GAMMA) é uma associação cultural, sem fins lucrativos, com o objectivo de “apoiar as actividades do Museu, angariar amigos para lhe darem sustentação, fazer a divulgação e conseguir doações ou comprar peças que de algum modo possam ter interesse para a exposição do Museu” (Tenente Ortigão Neves, 2010³⁴).

O relacionamento do Museu de Marinha com o GAMMA é, segundo o Comandante Rodrigues Pereira (2010), muito próximo e colaborante. Desenvolvem várias iniciativas em conjunto, como a “Minha Escola Adopta um Museu”, o

³³ Colaborador da Empresa *VisualWork*.

³⁴ Presidente da Direcção do GAMMA - entrevistado a 30 de Junho de 2010. Entrevista colocada em anexo.

desenvolvimento de exposições temporárias, como a actual Ex-líbris do Mar, e a futura Escola de Modelismo (Rodrigues Pereira, 2010; Ortigão Neves, 2010). As *Conversas Informais*, de periodicidade mensal, que abordam uma determinada peça do acervo do Museu, são as actividades com maior sucesso junto do público (Ortigão Neves, 2010).

Quanto à admissão de novos amigos, o GAMMA possui vontade de alargar o seu número de amigos, devido à necessária renovação etária, existindo uma especial preocupação em cativar pessoal da Marinha (Ortigão Neves, 2010).

Apesar das constantes actividades e do forte dinamismo do GAMMA, registamos uma lacuna comunicacional nas suas actividades, devido ao facto da informação que veiculam na internet ser escassa e pouco apelativa – quer em termos das actividades que realizam, como das vantagens em ser “amigo”. Consta na internet a listagem das futuras conferências, contudo, estas não são ilustradas com fotos, vídeos ou informação adicional de forma a cativar um potencial visitante. Da mesma forma, a informação que consta sobre os benefícios de se ser amigo do Museu peca pelo mesma carência.

2.2.8. “Concorrência Directa”

Analisando a “concorrência directa” do Museu de Marinha – que, segundo as teorizações de Filipe Serra são os restantes museus – esta engloba os museus localizados na zona de Belém, os museus nacionais mais visitados, e os museus marítimos presentes no nosso país, particularmente na zona da Grande Lisboa. Em relação aos museus de Belém – Museu Coleção Berardo, Museu Nacional de Arqueologia, Museu Nacional dos Coches, Museu Nacional de Etnologia, Museu da Presidência da República, Museu da Electricidade, Mosteiro dos Jerónimos – podemos encará-los como concorrentes, mas também como parte de uma rede de sinergias, pois um visitante pode deslocar-se àquela zona com o objectivo de visitar determinado museu e optar por visitar mais algum. A vontade do Director do IMC de potenciar o “eixo Ajuda-Belém” é exemplificativo desta sinergia.

Consideramos ainda como concorrência directa os museus nacionais mais visitados - Museu Nacional dos Coches, Museu Nacional de Arte Antiga, Museu Nacional de Arqueologia, Museu Monográfico de Conímbriga, Museu Nacional do Azulejo – tendo sido em comparação com estes que estudámos a notoriedade do Museu de Marinha no Estudo de Imagem apresentado neste projecto.

Quanto aos museus marítimos da zona de Lisboa, embora sem o “título” de museus nacionais como o Museu de Marinha, existem o Museu do Mar de Sesimbra, o Ecomuseu do Seixal e o Museu do Mar de Cascais.

2.2.9. Pricing e Fontes de Financiamento

Figura 2.7. Preço das entradas no Museu de Marinha

Adultos		4 €
Jovens dos 6 aos 18 anos		2 €
Estudantes		2 €
Maiores de 65 anos		2 €
Menores de 6 anos		Grátis
Grupos Escolares*		Grátis
Associação Portuguesa de Famílias Numerosas		2 €
Bilhete Familiar	2 Adultos + 1 criança (< 18 anos)	8,75€
	2 Adultos + 2 crianças (< 18 anos)	9,50€
	2 Adultos + 3 crianças (< 18 anos)	10€
ACP - Automóvel Clube de Portugal	Sócios/Cônjuges	2,50€
	Clube Jovem/Jovens	1,50€
Comboio Turístico	Adultos	2,50€
	6/17 e > 65 anos	1,50€
Lisboa Card		2,50€
Agências Turísticas (Grupos +15 visitantes)		3€
Touring Club Italiano		2,50€
Militares das F.A., Militarizados e Civis da Marinha		Grátis
GAMMA (Grupo de Amigos do Museu de Marinha)		Grátis
Membros da Academia da Marinha		Grátis
Membros DA A.O.R.N. (Assoc. dos Oficiais da Reserva Naval)		Grátis
A.A.M.M. (Assoc. de Amigos do Museu Marítimo de Barcelona)		Grátis
Sócios do I.C.O.M. (International Council of Museums)		Grátis

De acordo com a figura 2.7. existem preços diferenciados para a entrada no Museu consoante os públicos-alvo. Em relação aos Passeios no Tejo, sujeitos a marcação, estes possuem entrada gratuita a quem efectuar uma visita ao Museu de Marinha. Aos domingos de Marinha até às 14h00, tal como na maioria dos museus portugueses, a visita é gratuita.

Em relação às fontes de financiamento, 15% provém do orçamento de estado e o resto são receitas, das quais cerca de 40% são da loja, outros 40% de cedências de espaços e o restante do preço dos bilhetes. O Museu de Marinha possui o processo de entrega de excedentes financeiros, o mesmo que se aplica a todas as unidades da Marinha (Rodrigues Pereira, 2010).

CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO DO ESTUDO DE IMAGEM DO MUSEU DE MARINHA

No presente capítulo desenvolvemos a metodologia utilizada no Estudo de Imagem do Museu de Marinha. Numa primeira instância, foram realizadas entrevistas exploratórias a especialistas e posteriormente, realizados inquéritos por questionário.

3.1. Tipo de Investigação

O tipo de investigação efectuado neste projecto foi de natureza descritiva, em virtude do nosso objectivo ser descrever a realidade - responder a questões sobre o estado actual do objecto em estudo.

3.2. Objectos de Análise

Numa fase inicial, optámos pela realização de entrevistas exploratórias. A nossa intenção foi ouvir a opinião de especialistas das áreas da comunicação, cultura, turismo e museologia, de modo a aprofundarmos o tema. Assim sendo, tendo em conta o universo definido, contactámos profissionais destas áreas, seguindo critérios de representatividade, como a área de formação e a experiência profissional. Definimos que seis entrevistas seria o número mínimo, tendo em conta os nossos objectivos e as informações que pretendíamos recolher.

Para a realização dos inquéritos por questionário, o universo definido consistiu em todas as pessoas maiores de 18 anos da Grande Lisboa, que não visitam museus, as que visitam, e as que visitam o Museu de Marinha. Segundo o Censos de 2001, os residentes, maiores de 18 anos, residentes na grande Lisboa contabilizam o valor de 1 664 075, o que corresponde, de forma aproximada, ao total da nosso universo. Este valor consiste apenas num referencial para o nosso estudo, visto que a sua elaboração data de 2001. A escolha da Grande Lisboa prendeu-se com o facto do Museu de Marinha se localizar nesta zona, localização dos potenciais públicos-alvo.

Decorrente do universo estabelecido foi definida a amostra, que se define como por conveniência estratificada. O estrato foi definido consoante as pessoas que visitam museus, as que não visitam e as que visitam o Museu de Marinha. A cada um dos estratos considerados, atribuiu-se um número de questionários proporcional ao seu peso no universo.

Recorremos à publicação *Práticas culturais dos portugueses: actividades de lazer* (Gomes, 2001), na qual 39,3% dos residentes da Área Metropolitana de Lisboa visitam museus e exposições como prática de lazer. Considerámos a Área Metropolitana de Lisboa e não a zona de Lisboa e Vale do Tejo (que regista 35,6% de visitantes de museus) visto ser a zona geográfica mais aproximada à da Grande Lisboa.

Desta forma, 117 dos 300 inquéritos realizados destinaram-se aos visitantes de museus e 183 aos não visitantes. Para definirmos a percentagem de visitantes do Museu de Marinha dividimos o número de visitantes do Museu pelo número de residentes da Grande Lisboa, o que resultou aproximadamente no valor de 1%. Assim sendo, teríamos de realizar, no mínimo, 3 inquéritos aos visitantes do Museu de Marinha, valor esse, subtraído do estrato dos visitantes de museus (117).

Convém termos em consideração que, no caso do Museu de Marinha, estes valores reportam ao número de visitas, e não de visitantes. Contudo, afigura-se importante considerar estes valores como referências para o nosso estudo. Considerámos o número de visitas ao Museu de Marinha referentes a 2007, porque eram os valores mais aproximados que detinhamos face ao ano de 2001 (do Censos).

3.3. Instrumentos de Recolha de Dados

Nesta investigação, a estratégia adoptada foi a mista, de tipo sequencial, pois englobou os estudos qualitativos, realizados numa primeira fase, e os estudos quantitativos que, ao serem realizados posteriormente, beneficiaram da análise prévia dos estudos qualitativos.

3.3.1. Entrevistas Exploratórias

Para a realização das entrevistas exploratórias, escolheram-se seis especialistas: uma licenciada em comunicação social, mestre em marketing e gestora de projectos numa agência de comunicação, um licenciado em Comunicação Social e gestor de projectos numa agência de comunicação, uma professora assistente

universitária e profissional de rádio da área cultural com uma pós-graduação em marketing e autora de uma obra sobre marketing cultural, um licenciado em comunicação e gestor de conteúdos na área web, uma licenciada e técnica de turismo, e uma professora universitária e consultora da área da comunicação e marketing.

O guião semi-estruturado, que serviu de base às entrevistas exploratórias, teve como base as “sugestões para solicitar respostas em entrevistas e focus group” de Kotler e Kotler (2008, p.199) (Fingindo que “venho da lua” e que nunca ouvi falar de museus, explique-me como encara a experiência de visitar um Museu. O que pensa em primeiro lugar quando digo “Museu de Marinha”? Complete as frases: “Uma exposição ideal é...”; “Visitar um museu faz-me sentir...”), tendo sido, no entanto, adaptadas e acrescentadas questões de forma a responder aos objectivos do projecto e ao perfil profissional do entrevistado. Ao longo da entrevistas, consoante o fluir do tema, foram introduzidas novas questões que se afiguraram de relevância.

3.2.2. Inquérito por Questionário

Na construção do questionário de carácter individual foram tidos em consideração os objectivos da investigação e os requisitos teóricos já abordados. As perguntas formuladas são fechadas e pontualmente, abertas, em que o entrevistador teve de escrever nas zonas de preenchimento. As perguntas abertas referem-se à notoriedade espontânea, ao último museu que visitou e aos adjectivos que para a pessoa inquirida caracterizam o Museu de Marinha.

As questões foram elaboradas, tendo em conta o universo e os estratos delineados - visitantes de museus, visitantes do Museu de Marinha e não visitantes. Desta forma, constam no questionário três áreas: uma área geral, transversal aos três grupos, outra área para quem visita museus e uma última, exclusiva aos visitantes do Museu de Marinha.

Para os visitantes de museus foram elaboradas algumas questões com a finalidade de conhecermos o último museu visitado, há quanto tempo, a razão de tal visita e o que mais apreciaram. Estas questões auxiliaram a caracterização deste grupo.

Para os visitantes do Museu de Marinha definiram-se perguntas com o intuito de perceber o que visitaram no Museu, o que mais gostaram nessa(s) visita(s), qual o seu agrado geral, a classificação que atribuem às várias ofertas do Museu, se o recomendam a amigos e familiares, o seu grau de concordância face a determinadas frases que definem determinadas opiniões face ao Museu, os adjectivos que consideram mais adequados para o qualificar e se gostariam de voltar a visitar o

Museu de Marinha. Estas questões revelaram-se extremamente importantes para compreender não apenas as opiniões de quem “conhece perfeitamente” o Museu mas as opiniões de quem apenas “sabe alguma coisa acerca do Museu”.

Ao termos inquirido pessoas que visitaram, no mínimo, uma vez o Museu de Marinha e que respondem às questões acerca do mesmo, não podemos afirmar que estes sejam visitantes do Museu de Marinha. No entanto, para este contexto deste projecto, considerámos pertinente considerá-los.

As perguntas base – construídas para os três estratos - foram as referentes à notoriedade espontânea e à notoriedade sugerida dos vários museus, à frequência das visitas a museus, o último museu que foi visitado, o grau de conhecimento do Museu de Marinha, o que faria querer visitar o Museu de Marinha, o que mais valoriza num museu e como toma conhecimento das acções desenvolvidas pelos museus.

No final do inquérito, definiu-se uma série de questões de modo a aferir o perfil do visitante, através de variáveis socio-demográficas como o tipo de emprego, a área de actividade, nos estudantes a área de estudo, o nível de escolaridade, o estado civil, e o género.

3.4. Procedimentos

3.4.1. Entrevistas Exploratórias

O pré-teste das entrevistas exploratórias foi efectuado na semana de 26 a 30 de Abril, tendo sido escolhidos para o efeito uma licenciada da área da comunicação e um profissional da área de turismo. A primeira entrevista foi efectuada por email mas, devido a constatarmos que desta forma era difícil apercebermo-nos de aspectos importantes, as entrevistas posteriores foram preferencialmente de nível presencial.

No final do pré-teste solicitámos eventuais críticas relativamente às questões formuladas. Foram acrescentadas as questões relativas às práticas de lazer mais apreciadas, os museus estrangeiros conhecidos e aperfeiçoadas algumas questões em relação ao perfil profissional dos entrevistados.

Na segunda quinzena do mês de Maio foram realizadas as entrevistas aos seis profissionais da área da comunicação, cultura, turismo e museologia³⁵. Duraram

³⁵ Entrevistas exploratórias colocadas em Anexo.

aproximadamente 45 minutos cada. Quando solicitado, foi enviado no dia anterior o esboço da entrevista.

3.4.2. Inquéritos por Questionário

O pré-teste dos inquéritos por questionário foi efectuado nos dias 23 e 24 de Julho, a nível presencial. Foram inquiridas 30 pessoas na zona da Baixa-Chiado. Após a realização dos inquéritos pediu-se aos inquiridos e aos inquiridores que referissem as perguntas, nas quais se registou uma maior dificuldade de compreensão, ou aquelas que possuíam algumas imprecisões.

Após a análise do pré-teste, reformularam-se algumas perguntas que não se encontravam com uma linguagem acessível e uniformizaram-se algumas escalas. Foi também construído um Manual de Instruções para Aplicação dos Questionários³⁶, que foi entregue aos entrevistadores.

Os inquéritos de rua foram efectuados nos dias 25 (domingo) e 27 (terça-feira) de Julho de 2010 e contaram com a participação de três inquiridores com experiência na área, para os quais, foram explicados os objectivos e as particularidades do inquérito³⁷.

Os sítios escolhidos para a realização dos inquéritos tiveram em linha de conta a grande afluência de pessoas. No domingo, foram inquiridas indivíduos em Belém e na zona do Oriente e na terça-feira no Saldanha, na Baixa-Chiado e na zona do Cais do Sodré. Cada um dos inquiridores realizou, aproximadamente, um total de 50 inquéritos diários, o que nos permitiu alcançar um total de 301 inquéritos em 2 dias.

O trabalho dos entrevistadores foi controlado a 50% e os questionários depois de preenchidos, foram sujeitos a uma revisão visual de modo a ser verificado o seu correcto preenchimento e a taxa de perguntas respondidas. Verificámos também a coerência das perguntas, nomeadamente de quem referia que era visitante de museus, mas depois nas perguntas seguintes referia que o último museu que visitou foi à cinco ou mais anos, ou, de quem referia que sabia alguma coisa acerca do Museu de Marinha e depois não se lembrava de muitos aspectos relevantes.

³⁶ Colocado em Anexo.

³⁷ Inquérito colocado em Anexo.

3.5. Análise de Dados

3.5.1. Análise Qualitativa

Para a interpretação das entrevistas exploratórias recorreremos à análise de conteúdo, mais precisamente à análise categorial temática, e utilizámos a frase como a unidade de codificação para a análise, visto ser considerada a mais adequada para este tipo de análise (Bardin, 2009).

A análise de conteúdo foi efectuada em três fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação (Bardin, 2009). Começámos por efectuar uma “leitura flutuante”, na qual estabelecemos um contacto com os documentos a analisar e definimos as categorias e os componentes a considerar na nossa grelha de análise de conteúdos (Bardin, 2009, p.122). Estas categorias e componentes foram escolhidos consoante o nosso objectivo neste projecto, daí que, digam respeito às etapas gerais de elaboração de um plano de marketing cultural – análise do ambiente, análise do Museu de Marinha, objectivos e estratégia, marketing mix, panorama museológico nacional, panorama museológico internacional, produto, comunicação, distribuição, comunicação. A exploração de conteúdo correspondeu ao preenchimento da grelha de conteúdos³⁸ e por último, efectuou-se a interpretação dos resultados.

3.5.2. Análise Quantitativa

Para a análise dos dados quantitativos, recorreremos ao software aplicativo SPSS – Statistical Package for Social Sciences (versão 16). Começámos por definir e codificar todas as variáveis (nominais) incluídas no questionário, de modo a conseguirmos, de seguida, tratar e analisar a informação.

A análise que efectuamos foi de natureza descritiva, pois o nosso intuito foi caracterizar as amostras, através do recurso a tabelas de frequência. Recorreremos também a testes de qui-quadrado de modo a percebermos se poderíamos extrapolar a nossa constatação para o resto da população. Estes testes foram relevantes na medida em que nos permitiram fazer inferências, sobre a associação de duas ou mais variáveis em estudo.

³⁸ Grelha de Análise de Conteúdo colocada em Anexo.

CAPÍTULO IV – RESULTADOS DO ESTUDO DE IMAGEM DO MUSEU DE MARINHA

Após ter sido recolhida toda a informação, procedemos neste Capítulo à enumeração dos resultados. Numa primeira fase são descritos os resultados obtidos nas entrevistas exploratórias efectuadas a especialistas e, numa segunda fase, os resultados obtidos nos inquéritos por questionários.

4.1. Análise Qualitativa

4.1.1. Análise do Ambiente

Na categoria “análise do ambiente” foi analisado o panorama museológico nacional e o panorama museológico internacional.

Em relação ao panorama museológico nacional, foi referido pelos entrevistados que Portugal possui uma cultura riquíssima, com museus que a exprimem. No entanto, no caso dos museus nacionais estes ainda são encarados como algo elitista, “pesados” e “pouco atractivos”.

Quanto ao panorama museológico internacional, os entrevistados referiram que, regra geral, existe um maior investimento na cultura – maiores e melhores acervos, maior número de exposições temporárias, melhores serviços disponibilizados aos visitantes. O preço da entrada nas instituições museológicas internacionais é normalmente mais elevado do que nas nacionais.

4.1.2. Análise do Museu de Marinha

Os aspectos positivos referidos pelos entrevistados acerca do Museu de Marinha são a sua ligação à nossa história, principalmente através da alusão aos descobrimentos e a sua rica colecção, enquanto que, os aspectos negativos salientados referem-se ao facto de ser um edifício pouco atractivo, um museu pouco apelativo e a ausência de divulgação das suas exposições e actividades.

4.1.3. Objectivos e Estratégia

As estratégias que, na opinião dos entrevistados, devem ser tomadas pelas instituições museológicas são essencialmente seis.

Em primeiro lugar, o museu deve estar permanentemente a recriar-se, a criar programas de interesse para o visitante, como novos programas - visitas guiadas, eventos, *workshops* - que espelhem o museu como um local dinâmico e interactivo. O que também contribui para a relevância de serem efectuados inquéritos de opinião e satisfação ao visitantes, de modo aos esforços serem concentrados nas actividades de maior interesse para os visitantes.

Em segundo lugar, deve ser um local de convívio que se frequente com os amigos, seja para uma visita ou para frequentar um evento. Também é referida a necessidade de uma ligação próxima ao turismo, que ajude a criar sinergias e a aumentar o número de visitantes dos museus. O acervo deve ainda ser bom para que seja mais facilmente “vendável” e que posteriormente, o marketing e a comunicação possam tornar o producto mais atractivo.

Em quinto lugar, o museu deve esforçar-se por se aproximar da comunidade, através de eventos dirigidos a públicos específicos e da promoção de actividade profissionais relacionadas com a comunidade em que o museu se insere. Por último, para que o museu possa cativar mais “amigos” é indispensável o acesso antecipado e personalizado aos programas que o museu oferece.

4.1.4. Marketing Mix

Em relação às estratégias englobando o “produto” destacamos essencialmente seis.

A primeira refere-se à relevância das visitas guiadas e dos guias turísticos pois, para os entrevistados, além de ser a melhor forma de possibilitar a aprendizagem é também um factor importante para a aumentar a frequência de visitas. A segunda reporta à necessidade de existir mais informação nas peças do acervo, como explicações nas obras e audioguias. A terceira e a quarta estratégias aludem à importância de se aumentar o número de exposições temporárias e *wokshops* e do museu aderir às novas tecnologias. A quinta e sexta estratégias referidas consistem na necessidade dos museus serem espaços amplos, arejados, bem iluminados e apelativos e de atribuirem uma maior relevância aos serviços disponibilizados aos visitantes, como a cafetaria, o restaurante, a loja e a livraria dos museus, visto que são factores importantes para a (re)visita a um museu.

Em relação ao preço, os entrevistados referiram apenas que este é indiferente, ou seja, não constitui um impedimento à visita. Um dos entrevistados, referiu, numa analogia com o mundo desportivo, que uma ida ao futebol, por exemplo, acarreta mais custos que uma ida a um museu e o facto é que é um desporto com imensos adeptos. Esta contatação vai de encontro às teorizações de Filipe Serra (2004; 2008) que defende a não gratuitidade dos espaços museológicos.

Quanto à distribuição são focados, pelos entrevistados, dois aspectos principais. O primeiro refere-se ao site – um aspecto extremamente consensual entre os entrevistados – que é considerado como indispensável, pois transmite informação e garante uma interação entre os visitantes e a direcção do museu. O segundo aspecto relevado é a necessária ligação das instituições museológicas ao turismo.

No que diz respeito à comunicação, são salientadas seis estratégias. A primeira acenta na aposta na publicidade, aquando de uma nova exposição temporária ou programa e a segunda considera a penetração nas redes sociais como essencial para assegurar uma “mensagem cool” de cada museu. As actividades de relações públicas - *newsletters*, *press-releases*, *mailing lists*, conferências de imprensa, dossiers de imprensa e assegurar um relacionamento próximo com os órgãos de comunicação social - são também encaradas pelos entrevistados como relevantes para promover o museu fazendo valer os seus pontos fortes. A quarta estratégia salientada releva a importância da rádio como um meio importante de divulgação cultural. Registou-se ainda a importância que a informação transmitida pelos museus seja menos “elitista”, ou seja, uma comunicação mais acessível e apelativa. Em relação à última estratégia realçada, esta refere-se à comemoração de efemérides - uma forma de atribuir dinamismo às iniciativas do museu e cativar visitantes.

4.1.5. Experiência Museológica

Considerando a experiência museológica podemos começar por referir a sua grande importância, revelada pela forma como o museu processa a informação e transforma a visita numa experiência única.

Em segundo lugar, é salientado pela maioria dos entrevistados a importância das novas tecnologias de modo a criar uma dinâmica com o visitante. Este dinamismo é extremamente relevante nas actividades do serviço educativo, que deve ultrapassar as simples visitas guiadas e trabalhos oficinais tradicionais. Em terceiro lugar, a aprendizagem da história que é contada pelo museu, através do seu acervo, é muito importante. O aprender diferentes perspectivas, crenças de outros tempos, alargar horizontes é frequentemente referido como o objectivo de uma visita a um museu. Por

último, as sensações e experiências apreciadas numa visita a um museu são a surpresa, o fugir da realidade, o viajar no passado e a fuga da “realidade conhecida”.

4.1.6. Práticas Culturais e de Lazer

As práticas culturais e de lazer mais valorizadas pelos entrevistados são o cinema, a música – através das idas a concertos – e a leitura.

4.2. Análise Quantitativa

4.2.1. Caracterização da Amostra³⁹

No total foram efectuados 301 inquéritos. Destes, 153 inquéritos foram efectuados a não visitantes e 148 inquéritos efectuados a visitantes de museus, nos quais, 78 inquéritos foram efectuados aos visitantes do Museu de Marinha.

Consideramos como visitantes de museus os inquiridos que, na pergunta nº 3 do questionário - “Por ano quantas vezes visita museus?” - responderam: “6 ou mais visitas por ano”, “4 a 5 visitas por ano”, “2 a 3 visitas por ano” e “1 visita por ano”. Enquanto que, os não visitantes consistiram naqueles que, nessa mesma questão, escolheram a alínea “não costumo visitar museus”.

Os visitantes do Museu de Marinha foram escolhidos consoante os inquiridos que, na questão número 9 - “Qual o seu grau de conhecimento do Museu de Marinha?” - referiram as várias opções de resposta: “Conhece-o perfeitamente”, “Sabe bastante acerca dele” ou “Sabe alguma coisa acerca dele”. Contrariamente, os que referiram “já ouvi falar” ou “nunca ouvi falar” ficam a pertencer apenas ao seu grupo respectivo (visitante de museus ou não visitante de museus) e saltam as questões direccionadas aos visitantes do Museu de Marinha.

4.2.2. Análise da Notoriedade⁴⁰

Extremamente relevante para um estudo de marketing, a notoriedade pode ser analisada em três tipos, que considerámos relevantes para o nosso projecto – a

³⁹ Devido ao tamanho elevado das tabelas de caracterização da amostra estas foram colocadas em anexo juntamente com a respectiva interpretação.

⁴⁰ Devido ao tamanho elevado das tabelas e gráficos da análise da notoriedade, estas foram colocadas em anexo.

notoriedade espontânea, a notoriedade sugerida ou auxiliada e a notoriedade total ou global (Lopes, 2007).

A notoriedade espontânea que traduz o grau de conhecimento ou memorização espontaneamente manifestado foi averigada na questão nº 1 do questionário - “Refira 3 museus que conhece, mesmo que nunca os tenha visitado” (Ibid).

A notoriedade sugerida ou auxiliada, que reflete o grau de conhecimento ou memorização manifestada pelo público-alvo com base numa ajuda recordatória prestada ao inquirido, através por exemplo da leitura de várias marcas, foi considerada para um conjunto de museus e obviamente, para o Museu de Marinha (Ibid). O Museu Nacional dos Coches, o Museu Nacional de Arte Antiga, o Museu Nacional de Arqueologia, o Museu Monográfico de Conímbrica e o Museu Nacional do Azulejo foram escolhidos devido ao facto de serem os cinco museus do IMC mais visitados no ano de 2009 (IMC, 2010). Quanto à notoriedade total ou global considerada, esta traduz o índice de conhecimento total de uma marca.

4.2.2.1. Notoriedade Espontânea

A nível global, o museu que mais frequentemente é referido, em primeiro lugar, é o Museu dos Coches (27,9%), sendo o Museu de Marinha o terceiro museu mais referido, com o valor de 7%. O “não sabe ou não responde” alcança os 9%. Se considerarmos o grupo dos visitantes de museus e o grupo de não visitantes, o museu mais referido continua a ser o Museu dos Coches (26,4%; 29,4%, respectivamente). Quanto ao Museu de Marinha, continua a alcançar o terceiro lugar no grupo dos visitantes de museus (8,8%), mas desce para a quarta posição quando analisamos o grupo dos não visitantes (5,2%).

Na segunda escolha, o museu que, mais frequentemente, é referido em primeiro lugar continua a ser o Museu dos Coches (16,3%), sendo o Museu de Marinha o segundo museu mais referido, com o valor de 7%. O “não sabe ou não responde” alcança o valor mais elevado, com 21,3%. Se considerarmos o grupo dos visitantes de museus e o grupo de não visitantes, o museu mais referido continua a ser o Museu dos Coches (17,6%; 15%, respectivamente). Quanto ao Museu de Marinha, continua a alcançar o segundo lugar no grupo dos visitantes de Museus (9,5%), mas desce para a quarta posição quando analisamos o grupo dos não visitantes (4,6%). É de referir também que, nesta segunda escolha, o grupo dos não visitantes, tem uma percentagem de “não sabe ou não responde” muito elevada (35,9%).

Na terceira escolha, a nível global, os museus que, mais frequentemente, são referidos em primeiro lugar são, em exequo, o Museu de Coches, o Museu de

Marinha e o Museu do Traje, com 6,3%. O “não sabe ou não responde” alcança o valor mais elevado, com 38,2%. Se considerarmos o grupo dos visitantes de museus o museu mais referido é o Museu dos Coches (10,8%), enquanto que o “não sabe ou não responde” continua a alcançar um valor elevado (24,3%). O Museu de Marinha alcança o segundo lugar com 8,8%. No grupo dos não visitantes, o museu mais referido é o Museu do Traje (5,2), enquanto que o valor dos que afirmam que “não sabem ou não respondem” alcança os 51,6%. Quanto ao Museu de Marinha, este alcança o terceiro lugar dos museus mais referidos neste grupo (3,9%).

4.2.2.2. Notoriedade Espontânea, Sugerida e Total

A fim de calcularmos a notoriedade sugerida e a notoriedade total construímos tabelas, como o sugerido por José Luis Pessôa Lopes (2007).

Tabela 4.1. Tabela de análise da notoriedade a nível global

	Notoriedade espontânea				Notoriedade sugerida ou auxiliada (5)	Notoriedade total ou global (4) + (5)
	<i>Top of mind</i> (1)	2ª referência (2)	3ª referência (3)	Total (4) = (1) + (2) + (3)		
Museu Nacional dos Coches	27,9%	16,3%	6,3%	50,5%	94,4%	144,9%
Museu Nacional de Arte Antiga	8,0%	5,6%	4,3%	17,9%	69,1%	87%
Museu Nacional de Arqueologia	1,7%	0,7%	2,3%	4,7%	57,8%	62,5%
Museu de Marinha	7,0%	7,0%	6,3%	20,3%	88,7%	109%
Museu Monográfico de Conímbriga	0,7%	0,3%	0,3%	1,3%	49,8%	51,1%
Museu Nacional do Azulejo	1,7%	2,3%	2,3%	6,3%	64,5%	70,8%

Tabela 4.2. Tabela de análise da notoriedade por parte dos visitantes de museus

	Notoriedade espontânea				Notoriedade sugerida ou auxiliada (5)	Notoriedade total ou global (4) + (5)
	<i>Top of mind</i> (1)	2ª referência (2)	3ª referência (3)	Total (4) = (1) + (2) + (3)		
Museu Nacional dos Coches	26,4%	17,6%	10,8%	54,8%	97,3%	152,1%
Museu Nacional de Arte Antiga	9,5%	7,4%	6,1%	23%	84,5%	107,5%

Museu Nacional de Arqueologia	2,7%	1,4%	3,4%	7,5%	75,0%	82,5%
Museu de Marinha	8,8%	9,5%	8,8%	27,1%	96,6%	123,7%
Museu Monográfico de Conímbriga	0%	0%	0%	0%	63,5%	63,5%
Museu Nacional do Azulejo	2,7%	2,7%	2,7%	8,1%	79,7%	87,8%

Tabela 4.3. Tabela de análise da notoriedade por parte dos não visitantes de museus

	Notoriedade espontânea				Notoriedade sugerida ou auxiliada (5)	Notoriedade total ou global (4) + (5)
	<i>Top of mind</i> (1)	2ª referência (2)	3ª referência (3)	Total (4) = (1) + (2) + (3)		
Museu Nacional dos Coches	29,4%	15%	2%	46,4%	91,5%	137,9%
Museu Nacional de Arte Antiga	6,5%	3,9%	2,6%	13%	54,2%	67%
Museu Nacional de Arqueologia	0,7%	0%	1,3%	2%	41,2%	43%
Museu de Marinha	5,2%	4,6%	3,9%	13,7%	81%	94,7%
Museu Monográfico de Conímbriga	1,3%	0,7%	0,7%	2,7%	36,6%	39,3%
Museu Nacional do Azulejo	0,7%	2%	2%	4,7%	49,7%	54,4%

Da análise das tabelas 4.1, 4.2. e 4.3. concluímos que o Museu Nacional dos Coches, seguido Museu de Marinha, são os museus portugueses que apresentam uma notoriedade total ou global mais elevada, não só a nível global (144,9%; 109%), mas também no grupo dos visitantes de museus (152,1%; 123,7%) e dos não visitantes (137,9%; 94,7%). Apesar de que, o grau de notoriedade global dos dois museus referidos, desce quando analisamos o grupo dos não visitantes de museus e sobe quando analisamos o grupo dos visitantes de museus.

Analisando a notoriedade sugerida ou auxiliada regista-se a mesma situação: o Museu dos Coches e o Museu de Marinha são os mais citados, respectivamente no primeiro e segundo lugares (94,4%; 88,7%), diminuindo a sua percentagem quando a analisamos dentro do grupo dos não visitantes de museus (91,5%; 81%) e subindo quando analisamos junto dos visitantes de museus (97,3%; 96,6%).

4.2.3. Análise Descritiva⁴¹

A análise das questões do questionário será efectuada numa perspectiva global, na perspectiva dos visitantes de museus, incluindo os visitantes do Museu de Marinha, e na perspectiva dos não visitantes.

4.2.3.1. Grau de Conhecimento do Museu de Marinha

Tabela 4.4. Grau de conhecimento do Museu de Marinha a nível global

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Conhece perfeitamente	11	3,7	3,7	3,7
	Sabe bastante acerca dele	18	6,0	6,0	9,6
	Sabe alguma coisa acerca dele	75	24,9	24,9	34,6
	Já ouviu falar	160	53,2	53,2	87,7
	Nunca ouviu falar	28	9,3	9,3	97,0
	Não sabe/Não responde	9	3,0	3,0	100,0
	Total	301	100,0	100,0	

Tabela 4.5. Grau de conhecimento do Museu de Marinha por parte dos visitantes de museus

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Conhece perfeitamente	10	6,8	6,8	6,8
	Sabe bastante acerca dele	16	10,8	10,8	17,6
	Sabe alguma coisa acerca dele	60	40,5	40,5	58,1
	Já ouviu falar	56	37,8	37,8	95,9
	Nunca ouviu falar	4	2,7	2,7	98,6
	Não sabe/Não responde	2	1,4	1,4	100,0
	Total	148	100,0	100,0	

Tabela 4.6. Grau de conhecimento do Museu de Marinha por parte dos visitantes do Museu de Marinha

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Conhece perfeitamente	10	12,8	12,8	12,8
	Sabe bastante acerca dele	14	17,9	17,9	30,8

⁴¹ Devido ao tamanho dos gráficos exemplificativos das tabelas, estes foram colocadas em anexo.

	Sabe alguma coisa acerca dele	53	67,9	67,9	98,7
	Já ouviu falar	1	1,3	1,3	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Tabela 4.7. Grau de conhecimento do Museu de Marinha por parte dos visitantes dos não visitantes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Conhece perfeitamente	1	,7	,7	,7
	Sabe bastante acerca dele	2	1,3	1,3	2,0
	Sabe alguma coisa acerca dele	15	9,8	9,8	11,8
	Já ouviu falar	104	68,0	68,0	79,7
	Nunca ouviu falar	24	15,7	15,7	95,4
	Não sabe/Não responde	7	4,6	4,6	100,0
	Total	153	100,0	100,0	

Da análise das tabelas 4.4 à 4.7. podemos concluir que, numa primeira instância, e a nível global, a maioria dos inquiridos já ouviu falar do Museu de Marinha (53,2%). 24,9% dos inquiridos afirmam saber alguma coisa acerca dele, 9,3% nunca ouviram falar, 6% sabem bastante acerca dele e 3,7% declaram que o conhece perfeitamente.

Se analisarmos os visitantes de museus, a partir da tabela 4.5, verificamos que o conhecimento do Museu de Marinha sobe, já que a maioria dos inquiridos refere que sabe alguma coisa acerca dele (40,5%). Registando-se, por inerência, uma descida de quem nunca ouviu falar dele para 2,7%.

Olhando para a tabela 4.6. constatamos que, para além da resposta dada pela maioria dos visitantes do Museu de Marinha ser “sabe alguma coisa acerca dele”, regista-se naturalmente um crescimento em relação aos (apenas) visitantes de museus, alcançando os 67,9%. Verifica-se também um crescimento dos que afirmam conhecer perfeitamente o Museu de Marinha (12,8%), dos que o conhecem bastante (17,9%).

Quanto aos não visitantes de museus, que observamos através da tabela 4.7., a maioria ouviu falar no Museu de Marinha (68%) e apenas 9,8% sabe alguma coisa acerca dele. Neste grupo, os que conhecem perfeitamente o Museu de Marinha são apenas 0,7% e os que sabem bastante acerca dele apenas 1,3%.

4.2.3.2. O Que o Faria Querer Visitar o Museu de Marinha?⁴²

Tabela 4.8. Factores para visitar o Museu de Marinha a nível global

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Maior qualidade da exposição Permanente	10	3,3	3,3	3,3
	Mais exposições temporárias	7	2,3	2,3	5,6
	Maior diversidade de ofertas como cursos e workshops	8	2,7	2,7	8,3
	Mais visitas guiadas	15	5,0	5,0	13,3
	Maior comunicação dos seus programas	27	9,0	9,0	22,3
	Recomendação de amigos	44	14,6	14,6	36,9
	Outros	39	13,0	13,0	49,8
	Nada o faria querer visitar	11	3,7	3,7	53,5
	NS/NR	140	46,5	46,5	100,0
	Total	301	100,0	100,0	

Tabela 4.9. Factores para visitar o Museu de Marinha por parte dos visitantes de museus

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Maior qualidade da exposição Permanente	3	2,0	2,0	2,0
	Mais exposições temporárias	3	2,0	2,0	4,1
	Maior diversidade de ofertas como cursos e workshops	5	3,4	3,4	7,4
	Mais visitas guiadas	6	4,1	4,1	11,5
	Maior comunicação dos seus programas	13	8,8	8,8	20,3
	Recomendação de amigos	13	8,8	8,8	29,1
	Outros	13	8,8	8,8	37,8
	Nada o faria querer visitar	1	,7	,7	38,5
	NS/NR	91	61,5	61,5	100,0
	Total	148	100,0	100,0	

Tabela 4.10. Factores para visitar o Museu de Marinha por parte dos não visitantes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Maior qualidade da exposição Permanente	7	4,6	4,6	4,6
	Mais exposições temporárias	4	2,6	2,6	7,2

⁴² Pergunta efectuada apenas aos Visitantes de Museus e Não Visitantes.

Maior diversidade de ofertas como cursos e workshops	3	2,0	2,0	9,2
Mais visitas guiadas	9	5,9	5,9	15,0
Maior comunicação dos seus programas	14	9,2	9,2	24,2
Recomendação de amigos	31	20,3	20,3	44,4
Outros	26	17,0	17,0	61,4
Nada o faria querer visitar	10	6,5	6,5	68,0
NS/NR	49	32,0	32,0	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Da análise das tabelas 4.8., 4.9 e 4.10. podemos verificar que, de uma forma geral, a recomendação de amigos é o factor que mais inquiridos afirmam como influenciador na decisão de visitar o Museu de Marinha.

A nível global, a recomendação de amigos, alcança o valor de 14,6%, a maior comunicação dos seus programas é referido por 9% dos inquiridos e em terceiro lugar, são referidas as visitas guiadas com 5%. O “não sabe/não responde” alcança o valor de 46,5%.

Quanto ao grupo dos visitantes de museus, as respostas mais referidas, apesar de registarem valores inferiores aos registados a nível global, são: a maior comunicação dos seus programas (8,8%); a recomendação de amigos (8,8%) e os outros (8,8%). Sobe para 61,5% o número de inquiridos que não sabe ou não responde e sobe a maior diversidade de ofertas como cursos e workshops (3,4%), sendo neste grupo que se verifica a maior relevância deste factor.

No grupo dos não visitantes de museus, denota-se uma elevada importância da recomendação de amigos, resposta mais referida, sendo que é neste grupo que apresenta um valor mais elevado (20,3%). Para este grupo, sobe também a relevância da maior qualidade da exposição permanente (4,6%), da exposição temporária (2,6%), das visitas guiadas (5,9%), da comunicação dos seus programas (9,2%) e dos outros (17%). A diversidade de cursos e workshops desce para os 2%, sendo este o grupo que menos valoriza estas ofertas.

De destacar também que a resposta “nada o faria querer visitar” apresenta o valor de 3,7% a nível global, o valor de 0,7% para o grupo dos visitantes de museus (a resposta mais baixa) e a percentagem de 6,5 para os não visitantes de museus.

4.2.3.3. Experiência Mais Valorizada numa Visita a um Museu

Tabela 4.11. Experiência mais valorizada numa visita a um museu a nível global

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid A emoção	20	6,6	6,6	6,6
A diversão	12	4,0	4,0	10,6
A reflexão	20	6,6	6,6	17,3
Conhecimento	219	72,8	72,8	90,0
Outras	7	2,3	2,3	92,4
NS/NR	23	7,6	7,6	100,0
Total	301	100,0	100,0	

Tabela 4.12. Experiência mais valorizada numa visita a um museu por parte dos visitantes de museus⁴³

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid A emoção	11	7,4	7,4	7,4
A diversão	4	2,7	2,7	10,1
A reflexão	16	10,8	10,8	20,9
Conhecimento	115	77,7	77,7	98,6
Outras	2	1,4	1,4	100,0
Total	148	100,0	100,0	

Tabela 4.13. Experiência mais valorizada numa visita a um museu por parte dos visitantes do Museu de Marinha

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid A emoção	5	6,4	6,4	6,4
A diversão	1	1,3	1,3	7,7
A reflexão	10	12,8	12,8	20,5
Conhecimento	61	78,2	78,2	98,7
Outras	1	1,3	1,3	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Tabela 4.14. Experiência mais valorizada numa visita a um museu por parte dos não visitantes

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid A emoção	9	5,9	5,9	5,9

⁴³ O grupo dos visitantes de Museus inclui também o grupo dos visitantes do Museu de Marinha.

A diversão	8	5,2	5,2	11,1
A reflexão	4	2,6	2,6	13,7
Conhecimento	104	68,0	68,0	81,7
Outras	5	3,3	3,3	85,0
NS/NR	23	15,0	15,0	100,0
Total	153	100,0	100,0	

A partir da análise das tabelas 4.11., 4.12., 4.13. e 4.14. podemos concluir numa primeira observação que o conhecimento é assumidamente a experiência que, tendencialmente, é mais referida como a mais valorizada numa visita a um museu. A nível geral atinge o valor de 72,8%, no grupo de visitantes o valor de 77,7%, nos visitantes do Museu de Marinha 78,2% e nos não visitantes 81,7%. Em segundo lugar exequo, são referidas, a nível geral, a emoção e a reflexão (6,6%) e em terceiro lugar a diversão.

A emoção é tendencialmente a experiência mais referida pelos visitantes de museus (7,4%) e pelos visitantes do Museu de Marinha (6,4%). A nível geral alcança a percentagem de 6,6%. A diversão, que apresenta o valor de 4% a nível global, é tendencialmente mais muito mais valorizada no grupo dos não visitantes (5,2%). Quanto à reflexão, esta é mais valorizada pelo grupo dos não visitantes (13,7%), com uma percentagem próxima do grupo dos visitantes do Museu de Marinha (12,8%).

4.2.3.4. Formas de Tomada de Conhecimento das Ofertas Culturais e Educativas Desenvolvidas pelos Museus

Tabela 4.15. Formas de tomada de conhecimento das ofertas culturais e educativas desenvolvidas pelos museus a nível global

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Através de amigos e familiares	57	18,9	18,9	18,9
Através da televisão	60	19,9	19,9	38,9
Através de revistas e jornais	78	25,9	25,9	64,8
Através da rádio	9	3,0	3,0	67,8
Através da internet	50	16,6	16,6	84,4
Outras formas	16	5,3	5,3	89,7
NS/NR	31	10,3	10,3	100,0
Total	301	100,0	100,0	

Tabela 4.16. Formas de tomada de conhecimento das ofertas culturais e educativas desenvolvidas pelos museus por parte dos visitantes de museus

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Através de amigos e familiares	26	17,6	17,6	17,6
	Através da televisão	19	12,8	12,8	30,4
	Através de revistas e jornais	52	35,1	35,1	65,5
	Através da rádio	5	3,4	3,4	68,9
	Através da internet	34	23,0	23,0	91,9
	Outras formas	10	6,8	6,8	98,6
	NS/NR	2	1,4	1,4	100,0
	Total	148	100,0	100,0	

Tabela 4.17. Formas de tomada de conhecimento das ofertas culturais e educativas desenvolvidas pelos museus por parte dos visitantes do Museu de Marinha

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Através de amigos e familiares	16	20,5	20,5	20,5
	Através da televisão	7	9,0	9,0	29,5
	Através de revistas e jornais	30	38,5	38,5	67,9
	Através da rádio	4	5,1	5,1	73,1
	Através da internet	14	17,9	17,9	91,0
	Outras formas	6	7,7	7,7	98,7
	NS/NR	1	1,3	1,3	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Tabela 4.18. Formas de tomada de conhecimento das ofertas culturais e educativas desenvolvidas pelos museus por parte dos não visitantes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Através de amigos e familiares	31	20,3	20,3	20,3
	Através da televisão	41	26,8	26,8	47,1
	Através de revistas e jornais	26	17,0	17,0	64,1
	Através da rádio	4	2,6	2,6	66,7
	Através da internet	16	10,5	10,5	77,1
	Outras formas	6	3,9	3,9	81,0
	NS/NR	29	19,0	19,0	100,0
	Total	153	100,0	100,0	

A partir da visualização das tabelas 4.15., 4.16., 4.17. e 4.18. podemos concluir que, a nível geral, há uma tendência para se tomar conhecimento das ofertas culturais e educativas, em primeiro lugar, através das revistas e jornais (25,9%), em segundo lugar através da televisão (19,9%) e em terceiro através dos amigos (18,9%). A internet alcança o valor de 16,6%, os outros 5,3% e a rádio 3%.

Regista-se também a tendência dos visitantes de museus e os visitantes do Museu de Marinha valorizarem, numa primeira instância, o conhecimento das ofertas culturais e educativas através de revistas e jornais (35,1%, 38,5%, respectivamente) e seguidamente através da internet para os visitantes de museus (23%) e a recomendação de amigos para os visitantes do Museu de Marinha (20,5%). Os não visitantes, tendencialmente, valorizam mais a televisão (26,8%) para essa tomada de conhecimento e, em segundo lugar, a recomendação de amigos (20,3%).

4.2.3.5. Perguntas Efectuadas aos Visitantes do Museu de Marinha

No inquérito por questionário realizado foram também analisadas questões destinadas aos visitantes do Museu de Marinha, construídas com a finalidade de percebermos as atitudes e comportamentos dos visitantes do Museu de Marinha.

Apesar da extrema relevância das constatações alcançadas, devido ao elevado tamanho das tabelas, gráficos e respectivas interpretações, estas foram colocadas em anexo. Contudo, estas constatações terão reflexo no capítulos seguintes que se referem às conclusões dos resultados alcançados e com impacto na posterior implementação do projecto.

4.2.4. Testes de Qui-Quadrado

Considerámos ainda relevante avaliar se algumas questões efectuadas no inquérito por questionário diferem relativamente às variáveis idade, género, nível de escolaridade, estado civil, tipo de emprego e áreas de actividade. Para tal, recorreremos aos testes de qui-quadrado e, dada a amplitude de constatações, optámos apenas por considerar as mais relevantes e representativas. No entanto, dado o elevado tamanho das tabelas e respectivas análises, estas foram colocadas em anexo.

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E DISCUSSÃO DE RESULTADOS DO ESTUDO DE IMAGEM DO MUSEU DE MARINHA

Neste Capítulo analisaremos as dificuldades, limitações e conclusões do Estudo de Imagem do Museu de Marinha e efectuaremos recomendações para estudos futuros.

5.1. Dificuldades e Limitações

Tal como a maioria dos trabalhos de investigação, este estudo encerra limitações que afectam, necessariamente, as suas contribuições. Consideramos, em primeiro lugar, que a elaboração de um plano de marketing cultural exige um conjunto de estudos e análises que, somando à metodologia necessária para a elaboração de um projecto de mestrado, e dada a limitação de páginas presente, nos levou a optar pela excessiva colocação de dados em anexo, quando a sua importância requeria uma colocação no texto principal.

Quando iniciámos a realização dos inquéritos para o Estudo de Imagem do Museu de Marinha, pensámos que seria mais fácil inquirirmos os não visitantes de museus, em virtude do seu número ser superior. No entanto, devido ao tema do inquérito versar sobre museus, os indivíduos que mais facilmente colaboravam eram os visitantes de museus e não o inverso.

Esta limitação, quando detectada pelos nossos inquiridores, foi minimizada ao ser referido na abordagem inicial que “existem pessoas que gostam e outras que não gostam de visitar museus” e gostaríamos de ouvir a opinião de quem tem o hábito, e de quem não tem o hábito, de visitar museus. Segundo Elizabeth Reis e Raúl Moreira (1993), existem técnicas que são úteis para a realização de questões sensíveis e para ganhar a confiança do inquirido, nomeadamente esta, a técnica clássica do comportamento normal. Contudo, inquirimos 153 não visitantes de museus, em vez dos necessários 183, e 148 visitantes de museus quando deveriam ter sido inquiridos 117. Ainda em relação à amostra, referimos aos nossos entrevistadores que deveríamos garantir uma representatividade da mesma, principalmente quanto ao

género e às faixas etárias. No entanto, não foi estabelecido nenhum limite ou número de indivíduos a inquirir em cada um dos grupos.

Em relação à estrutura do questionário, na altura da elaboração do mesmo considerámos que a pergunta nº 10 “Diga-me três adjectivos que, para si, definem o Museu de Marinha, por ordem de importância” seria uma mais valia para o estudo, no entanto, deparámo-nos que a palavra adjectivo era dificilmente compreendida, constatação que não foi verificada quando efectuámos os pré-testes. Optámos então por não analisar essa questão, devido a não conseguirmos registar uma representatividade das respostas. A questão nº 17 “Qual dos adjectivos seguintes considera serem mais adequados para classificar o Museu de Marinha?”, embora sem o carácter de espontaneidade da nº 10, acabou por substituir a lacuna desta resposta.

Temos ainda a noção de que, para os estudos do tipo do que realizámos trabalhase mais nas práticas declaradas do que nas práticas efectivas, com todas as limitações que esta constatação implicitamente refere.

O Museu de Marinha possui vários pólos museológicos, no entanto, dadas as limitações temporais e espaciais deste projecto, decidimos centrar a nossa atenção na dependência central do Museu de Marinha, em Belém.

Por outro lado, a concretização de um plano de marketing requer a participação de todos os colaboradores da organização (Colbert, 1994). Daí que todas as nossas contribuições devem ser revistas e consideradas por quem de direito.

Apesar destas limitações, consideramos que este projecto poderá ter interesse não apenas para o desenvolvimento de um plano de marketing cultural para o Museu de Marinha mas também como um pequeno contributo para a tomada de consciência da importância crescente que o marketing possui nas organizações culturais.

5.2. Recomendações para Estudos Futuros

Este projecto de mestrado, construído com a distância temporal de três anos, com a possibilidade de ser revisto anualmente, espelha apenas um dos muitos estudos de marketing que podem, e devem, ser efectuados por parte de uma organização cultural. No entanto, devido a limitações de espaço, concentrámos a nossa análise num estudo de imagem que, segundo Kotler e Kotler (2008) e Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego (2008) contribui para uma correcta estratégia de marketing cultural.

Em estudos futuros será relevante analisar os públicos do museu, visto que o último estudo data de 2005, ser efectuado anualmente um estudo de notoriedade de

modo a serem estudadas as oscilações da notoriedade do museu e a imagem de alguns dos seus serviços, bem como, analisar, a nível interno, o que levaria um militar da Marinha a visitar mais vezes o seu Museu.

5.3. Principais Conclusões do Estudo de Imagem do Museu de Marinha

5.3.1. Conclusões acerca do Museu de Marinha e Museus Concorrentes

Com base no estudo que realizámos, constatámos que Museu de Marinha possui uma boa notoriedade espontânea, sugerida e global – na grande maioria das análises está no pódio dos três museus com maior notoriedade. Podemos, contudo, verificar que, tendencialmente, quando analisamos a notoriedade (espontânea, sugerida e global) do Museu de Marinha na amostra dos não visitantes de museus, a sua taxa de notoriedade diminui, e sobe quando se trata da amostra dos visitantes de museus.

O mesmo se regista com a notoriedade (espontânea, sugerida e global) do Museu Nacional dos Coches. Este é, na grande maioria das nossas análises, o museu que surge em primeiro lugar com as maiores taxas de notoriedade que, tendencialmente, sobem quando se analisa a amostra dos visitantes de museus e desce quando consideramos a amostra dos não visitantes. Este elevado grau de notoriedade do Museu Nacional dos Coches encontra paralelo no elevado número de visitas que possui – é o museu mais visitado da Rede Portuguesa de Museus (RPM), pelo menos desde 2005 (ano a partir do qual efectuámos a análise) (IMC, 2010).

No pódio dos museus com maior notoriedade (espontânea, sugerida e global) constam, para além do Museu de Marinha e do Museu Nacional dos Coches, o Museu Nacional de Arte Antiga e o Museu Nacional do Traje. Desde 2005, exceptuando o ano de 2008, que o Museu Nacional de Arte Antiga está no pódio dos três museus da RPM mais visitados (IMC, 2010). Quanto ao Museu Nacional do Traje, apesar de não constar no pódio dos mais visitados é, segundo a publicação *Práticas culturais dos lisboetas*, o museu que, de uma lista de vários equipamentos culturais de Lisboa, mais lisboetas conhecem e já utilizaram (IMC, 2010; Pais, 1994).

De modo a completar a nossa análise, recorreremos à questão “Qual o seu grau de conhecimento do Museu de Marinha?” que vem ao encontro das conclusões que retirámos em relação à notoriedade. O grupo de indivíduos analisados que afirma melhor conhecer o Museu de Marinha é, em primeiro lugar, o dos visitantes do Museu

de Marinha e, em segundo lugar, o dos visitantes de museus. Quando analisamos a amostra dos não visitantes de museus a taxa de conhecimento é menor.

Quanto ao factor que poderá influenciar os não visitantes a efectuarem uma visita ao Museu de Marinha é, a partir do nosso estudo e de uma forma geral, a recomendação de amigos. Em segundo e terceiro lugar, a maior comunicação dos seus programas e as visitas guiadas. A importância da recomendação de amigos ainda é mais significativa no grupo dos não visitantes de museus.

Neste estudo, foram também efectuadas algumas questões especialmente direccionadas aos visitantes do Museu de Marinha e foram retiradas algumas conclusões.

Na grande maioria, os visitantes do Museu de Marinha realizam apenas uma visita ao Museu, no entanto, também é significativa a percentagem de inquiridos que afirma efectuar uma visita por ano. A constatação de que os visitantes de uma forma geral efectuavam apenas uma visita ao Museu de Marinha já tinha sido verificada por Lorena Querol (2005) na sua tese de mestrado acerca do Museu de Marinha, visto que a grande maioria dos visitantes inquiridos (cerca de 80%) só havia visitado o Museu uma vez. Este facto, talvez se deva ao grande peso das visitas de estrangeiros ao Museu de Marinha, constatação presente no estudo de Querol (2005), ou, possivelmente, devido à ausência de uma comunicação estruturada com o exterior.

Quanto às visitas efectuadas uma vez por ano, estas devem-se provavelmente ao peso das visitas escolares ao Museu de Marinha, relevado pelo Director do Museu e pela constatação de que “ir numa visita de estudo” é a terceira opção mais referida quando os inquiridos foram questionados, no nosso estudo, acerca da razão da visita.

Quanto ao agrado geral face ao Museu de Marinha, segundo o nosso estudo, este é na sua grande maioria bom – no estudo de Lorena Querol (2005) a grande maioria afirma que é muito bom –, a vontade de visitar o Museu é garantida pela quase totalidade dos inquiridos – no estudo de Lorena Querol (2005) o valor baixa para apenas mais de metade dos visitantes – tal como a recomendação da visita que também é referida pela grande maioria – valor igual ao de Lorena Querol (2005).

Em relação à opinião dos visitantes do Museu de Marinha sobre os produtos e serviços oferecidos, concluímos, em primeiro lugar, que a colecção do Museu é um ponto forte, visível não apenas nas entrevistas exploratórias como nos inquéritos por questionário. É ainda referido, tendencialmente, como a principal razão de visita ao Museu de Marinha, seguida do aprofundar de determinado tema histórico ou náutico. Esta importância da história é também constatada por Lorena Querol (2005) que refere que a ampliação de conhecimentos sobre a história marítima portuguesa é a segunda

opção mais referida como razão de visita. A primeira, segundo a autora (Ibid) é a curiosidade.

Continuando a análise dos produtos e serviços do Museu de Marinha, em segundo lugar e terceiro lugares, com as maiores taxas de preferência surgem o serviço educativo e o atendimento.

Verificamos ainda que, muitos dos produtos ou serviços, são, tendencialmente, desconhecidos dos visitantes do Museu – visitas guiadas, materiais de divulgação, site, produtos da loja e cafetaria – o que é muito significativo. Quando os conhecem a sua opinião é, tendencialmente, boa. No caso do site, ficou ainda patente através das entrevistas exploratórias que este é pouco apelativo.

Por último, constatámos que o preço da entrada no Museu de Marinha é, para a maior percentagem de inquiridos, indiferente. Esta conclusão vem ao encontro das teorizações de Filipe Serra (2008), em que o preço das entradas nos museus não é um factor condicionante para a visita. Lorena Querol (2005) constata que as visitas ao Museu de Marinha no domingo de manhã (gratuitas) não apresentavam um maior número que as dos restantes dias. Este facto pode ser justificado pela indiferença ao preço ou, segundo justificação da autora, pela falta de divulgação da gratuidade dessas visitas a museus (Ibid).

Questionados os visitantes do Museu de Marinha, acerca da sua concordância em relação a quatro frases relacionadas com o Museu, o presente slogan do Museu “O Museu de Marinha é um mar de descobertas” alcança apenas o terceiro lugar de concordância.

Se os visitantes tiverem de optar por adjectivos para caracterizar o Museu de Marinha, os visitantes escolhem, tendencialmente, antiquado a novo, luminoso a sombrio, divertido a aborrecido e comunicativo a passivo.

5.3.2. Conclusões acerca do Panorama Cultural e Museológico

Em relação às conclusões referentes ao panorama cultural e museológico, salientamos, numa primeira instância, a grande adesão, por parte dos entrevistados, ao cinema como actividade de tempos livres.

Numa segunda instância, revela-se importante, com base no nosso estudo, desenhar os tipos de visitantes, de modo a podermos direccionar as nossas estratégias. Tendencialmente, os visitantes de museus são jovens, dos 18 aos 24 anos, possuem o ensino superior, são cidadãos activos ou estudantes, e solteiros. Os não visitantes de museus, possuem, habitualmente, até ao ensino básico e são casados. Estas constatações vão ao encontro das relevadas por Rui Telmo Gomes

(2001) e José Machado Pais (1994). Estes autores acrescentam que, com o avançar da idade, as práticas culturais possuem menor frequência e que, é no grupo das domésticas e dos reformados, que se verifica um maior afastamento das práticas culturais e de lazer.

Os visitantes do Museu de Marinha, tendencialmente, possuem uma idade entre os 45 e os 54 anos (constatação presente também no estudo de Lorena Querol (2005), possuem o ensino superior (Ibid), são cidadãos activos (Ibid) ou reformados e casados. Lorena Querol (2005) acrescenta que os visitantes possuem poucos conhecimentos acerca da história marítima.

Numa terceira instância, analisando o que é mais visitado num museu, verificamos que quem, tendencialmente, mais visita as exposições permanentes, temporárias e frequenta eventos ou workshops pertence ao ensino superior, enquanto que, o grupo que mais visita a loja possui até ao ensino básico.

A quarta constatação que efectuamos refere-se à elevada importância da experiência numa visita a um museu, já referida por vários autores (Kotler e Kotler, 2008; Hood, 1983; Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego, 2008; Boyd, 1991; Falk, 2002; Ambrose e Brown, 2002, citados por Sousa Monteiro e Ferreira da Silva, 2009). Verificamos, por exemplo, que os museus referenciados, como um modelo a seguir, são aqueles que garantem uma envolvência com o visitante e aderem às novas tecnologias. No entanto, a “participação activa” num museu é mais exigida por parte dos entrevistados que menos visitam museus. Esta constatação verifica-se, também pelo facto de que a experiência “diversão”⁴⁴ é tendencialmente muito mais valorizada no grupo dos não visitantes e pelos detentores do (até) ensino básico. Por outro lado, a emoção é, tendencialmente, a experiência mais referida pelos visitantes de museus e visitantes do Museu de Marinha. Não obstante, o conhecimento é, de uma forma geral, a experiência que se destaca como mais valorizada numa visita a um museu.

A quinta conclusão refere-se à forma de tomada de conhecimento das ofertas culturais e educativas. Em primeiro lugar e a nível geral, há uma tendência para se tomar conhecimento das ofertas culturais e educativas, através das revistas e jornais, em segundo lugar, através da televisão e, em terceiro, através dos familiares e amigos. Esta constatação é semelhante à verificada na publicação *Práticas culturais dos lisboetas* (Pais, 1994), na qual, a primeira fonte de informação é a televisão/rádio, em segundo, os jornais e revistas e, em terceiro lugar, os amigos. Em quarto lugar surgem os familiares (Ibid).

⁴⁴ Segundo Kotler e Kotler (2008) os visitantes experimentam quatro experiências numa visita a um museu: o conhecimento/aprendizagem, a emoção, a diversão e a reflexão.

A tomada de conhecimento através de revistas e jornais é valorizada, segundo o nosso estudo, tendencialmente, por visitantes de museus, cidadãos activos, do ensino superior e solteiros. A televisão é valorizada, tendencialmente, pelos não visitantes, reformados, indivíduos sem actividade profissional, detentores de escolaridade até ao ensino básico e casados; a internet por estudantes e a relevância da opinião dos amigos e familiares é mais significativa para os viúvos.

A sexta constatação refere-se às estratégias de marketing-mix mais relevantes para os entrevistados.

Ao nível do produto, destaca-se a relevância das visitas guiadas, o aumento da informação nas peças do acervo e do número de exposições temporárias, a adopção de audio-guias e a maior adesão às novas tecnologias. Os museus devem ainda ser espaços arejados, bem iluminados e apelativos e melhorarem os serviços destinados aos visitantes – cafetaria, restaurante, livraria, loja etc. Devem ainda considerar a extensão do produto, criando novas ofertas como a realização de eventos e workshops, que transmitam a imagem do museu como um espaço dinâmico e de convívio. Esta necessidade de maior informação nas peças do acervo, é visível no estudo de Lorena Querol (2005) – no qual, apesar de uma quarta parte do público se mostrar de acordo com a realidade actual, uma parte significativa dos visitantes manifesta que a informação é escassa. Neste estudo (Ibid), também é relevado que, mais de metade dos visitantes do Museu de Marinha, gostaria que o Museu proporcionasse visitas guiadas temáticas.

Quanto à comunicação, esta deve ser mais acessível e apelativa, devendo os museus recorrer às redes sociais e apostar em actividades de relações públicas, garantindo assim uma maior proximidade com os órgãos de comunicação social. A comunicação de efemérides é também considerada como uma estratégia a ser adoptada.

Na distribuição é referida a actual importância das páginas de internet, a ligação a entidades ligadas ao turismo e à comunidade em que se insere.

CAPÍTULO VI - ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA DO PLANO DE MARKETING PARA O MUSEU DE MARINHA

I am tired of museums; - they are cemeteries of the arts! - Fragments detached from their natural places, from their destinations and their ensemble, are dead - the dust of marble which no longer lives.

Alphonse de Lamartine in *Pilgrimage to the Holy Land: comprising recollections, sketches and reflections* (1835, p.73)

Após o estudo e a definição de um plano de marketing cultural a utilizar no Museu de Marinha (Capítulo I), a análise do mercado e da organização (Capítulo II) e a verificação das conclusões retiradas do Estudo de Imagem do Museu de Marinha, iremos elaborarmos a estratégia do nosso plano de marketing cultural.

4.1. Objectivos, Metas e Estratégias

Definimos, para o nosso plano de marketing cultural, objectivos a longo prazo – três anos – a curto prazo – um e dois anos – e metas.

Objectivos a longo prazo

- ✓ Aumento do número de visitantes do Museu de Marinha;
- ✓ Aumentar a frequência de visitas por parte dos visitantes de museus e visitantes do Museu de Marinha;
- ✓ Aumentar o número de visitas de estudo por parte dos visitantes de museus e visitantes do Museu de Marinha;
- ✓ Aumentar o número de visitas de turistas ao Museu de Marinha;
- ✓ Reposicionamento do Museu de Marinha – que este deixe de ser um “local antiquado” e se torne um local dinâmico e interactivo;
- ✓ Que o Museu de Marinha seja encarado como um museu que espelha a importância do mar e não estritamente militar;
- ✓ Aumentar o grau de conhecimento do Museu de Marinha;

Objectivos a curto prazo

- ✓ Reconhecimento do novo slogan do Museu de Marinha;
- ✓ Diminuir o número de visitantes do Museu de Marinha que não conhecem o site do Museu;
- ✓ Diminuir o número de visitantes do Museu de Marinha que não conhecem os produtos da loja do Museu;
- ✓ Diminuir o número de visitantes do Museu de Marinha que não conhecem as visitas guiadas do Museu;

Metas

- ✓ Nos próximos três anos, o Museu de Marinha deverá subir de quarto museu mais visitado para segundo⁴⁵;
- ✓ Nos próximos três anos, o número de visitantes de museus e do Museu de Marinha que afirmam visitar este museu uma vez por ano deverá aumentar de 32% para 40%;
- ✓ Nos próximos três anos o número de visitantes de museus e do Museu de Marinha que afirmam ter visitado o mesmo numa visita de estudo deverá aumentar de 17% para 22%;
- ✓ Nos próximos três anos, o número visitas de turistas deverá aumentar 10%⁴⁶;
- ✓ Nos próximos três anos, o adjectivo escolhido para caracterizar o Museu de Marinha deverá ser, na sua grande maioria, o “novo” e não o “antiquado”;
- ✓ Nos próximos três anos, o Museu de Marinha deverá ser encarado, maioritariamente, como um local que reflecte a importância do mar e não somente como um espaço militar;
- ✓ Nos próximos três anos, a percentagem de visitantes de museus que afirmam saber algo acerca do Museu de Marinha deverá aumentar de 40% para 50%;
- ✓ Nos próximos dois anos, o slogan “Venha navegar connosco!” deverá ter um reconhecimento de 35%, junto dos visitantes de museus, como sendo a nova assinatura do Museu;
- ✓ No próximo ano, o número de visitantes de museus que afirmam não conhecer o site do Museu deverá diminuir de 50% para 40%;

⁴⁵ Em comparação com os museus da Rede Portuguesa de Museus.

⁴⁶ O estudo aos visitantes de museus a que nos referimos foi o de Lorena Querol (2005), no qual 81% dos visitantes eram estrangeiros – valores que podem já ter sofrido alterações mas que consideramos como referenciais.

- ✓ No próximo ano, o número de visitantes de museus que afirmam não conhecer a loja do Museu deverá diminuir de 44% para 34%;
- ✓ No próximo ano, o número de visitantes de museus que afirmam não conhecer as visitas guiadas do Museu deverá diminuir de 38% para 30%;

Estratégias

Marca e Posicionamento

A imagem que queremos alcançar para o Museu de Marinha é um misto de emoção, optimismo e aventura. O mar tem e sempre teve uma relação muito íntima com os portugueses, pois foi no mar que fomos grandes. É, em grande parte, o mar que nos faz ser aquilo que somos. É o período das grandes batalhas, dos descobrimentos e das caravelas que partiam com os nossos navegadores que engrandece o nosso coração, que nos faz sonhar e lembrar tempos áureos. E o Museu de Marinha possui essa herança. Os portugueses, como afirmou Jorge Dias em 1971, conhecem a saudade como nenhum outro povo e, é essa mesma saudade, a sua “força activa, a obstinação que leva à realização das maiores empresas” (Ibid). E, é o mar, esta nossa força activa de desenvolvimento.

O Museu de Marinha é a expressão dessa aventura, desse sonho, dessa saudade, não apenas uma saudade mórbida, mas uma saudade que nos alimenta e que nos faz seguir o nosso caminho e ir mais além. A imagem, com a qual, se deverá afirmar na sociedade portuguesa é a de uma instituição que pretende que cada um de nós reconheça o melhor de nós próprios enquanto portugueses, mas também uma instituição que continua a lutar por essa aventura, por essa coragem e por essa emoção. Uma instituição que pretende dar a conhecer o mar e a cultura marítima de ontem, de hoje, e de amanhã. Mostrar as inovações que, actualmente, são desenvolvidas no mar, que nos encham de orgulho e que nos fazem lembrar a nossa cultura de sempre.

Desta forma o nosso objectivo é que o Museu de Marinha deixe de ser encarado como um “local antiquado” (constatação do nosso estudo de imagem) e que se torne um local dinâmico, de interacção com o visitante, onde se pode viver a experiência abrangente da cultura marítima portuguesa.

O Museu de Marinha é, na maioria das vezes, considerado um museu estritamente militar (algo que constatamos nas entrevistas exploratórias), contudo, não o é. Denomina-se Museu de Marinha e não Museu da Marinha porque inclui as

marinhas não militares como a marinha de recreio e a marinha mercante. Este facto é relevante e terá de ser tomado em consideração na nova imagem do Museu.

Museu de Marinha – “Venha navegar connosco!”

Será ainda relevante – beneficiando do actual logótipo do Museu de Marinha que consiste na figura de um pequeno navio na água – ser desenvolvido um novo slogan que espelhe o novo posicionamento. O slogan anterior “O Museu de Marinha é um mar de descobertas” reunia apenas 55,1% de concordância e 33,3% de concordância total, de acordo com o nosso estudo de imagem.

“Venha navegar connosco!” pretende traduzir a visita ao Museu de Marinha como uma experiência dinâmica e interactiva, onde o visitante poderá ter um papel activo na aprendizagem. Um local onde se poderá navegar na história e na cultura portuguesa, aprofundar os seus conhecimentos, não apenas através dos meios tradicionais – leitura e visionamento do acervo – mas através de meios tecnológicos que permitam aos visitantes conhecer um pouco mais o que foi, e o que é, a vida no mar.

Hoje em dia, com o terminar do serviço militar obrigatório, são menos os indivíduos que podem afirmar que já viveram uma experiência no mar, ou que sabem o que isso significa. Por isso, o Museu de Marinha será o interlocutor dessa experiência através de meios que melhor consigam exprimir a cultura marítima portuguesa.

Podemos ainda constatar que, face a outros museus marítimos portugueses, o Museu de Marinha possui, acima de tudo, três mais-valias: tem experiência comprovada nestas temáticas; marinheiros – o que significa pessoal qualificado; e navios. Daí que, seja imprescindível tirar partido destas vantagens – a experiência é extremamente útil para garantir uma identidade de prestígio e de “autoridade no tema”, os marinheiros para beneficiarmos da sua presença em exposições e eventos, e os navios para a realização de determinadas actividades.

Públicos-Alvo

Em relação aos públicos-alvo, possuímos públicos para fidelizar e públicos para conquistar e, considerando os recursos limitados do Museu de Marinha, iremos concentrar-nos em poucos segmentos, tal como defendem Kotler e Kotler (2008).

Os públicos a fidelizar são, actualmente, os dois grandes grupos de visitantes do Museu de Marinha – os turistas e os professores e alunos de escolas e associações de tempos livres.

O turismo é, actualmente, um dos principais sectores da economia portuguesa, cujo peso na economia tem vindo a crescer nos últimos anos (Plano Estratégico Nacional do Turismo, 2007). Para o nosso projecto importa considerar o valor 4,1 milhões de turistas que visitaram a cidade de Lisboa em 2006, o que acreditamos ser representativo da sua importância (Turismo de Portugal, 2007).

Em relação à importância das visitas de escolas, salientamos, a título de exemplo, o número de crianças/jovens em idade escolar, desde a educação pré-escolar até ao ensino secundário, que é de cerca de 2 milhões e o número de visitantes escolares a museus que, tendo aumentado nos últimos anos, apresenta o valor de 2,3 mil no ano de 2008 (Pordata, 2010). O número de professores do ensino pré-escolar ao secundário, em 2009, ascende aos 178 mil (Ibid).

Quanto aos públicos a conquistar, estes são também dois. O primeiro segmento diz respeito aos apreciadores da cultura naval, que pertencem a uma faixa etária mais elevada, que apreciam visitar um museu acompanhados da família ou amigos, e que dão grande importância à aprendizagem e ao convívio. Na sua grande maioria, possuem o ensino superior, pertencem à classe média, ou classe média alta e são visitantes ocasionais de museus – ou seja, visitam um museu, tendencialmente, uma vez por ano ou quando viajam para o estrangeiro.

O segundo segmento diz respeito aos jovens universitários que apreciam o seu desenvolvimento pessoal, o alargar de horizontes, a vivência de uma experiência “nova e desafiante”, apreciam o estar com os amigos e o frequentar actividades culturais e de lazer como o cinema, a música e a leitura. São ainda jovens que têm o gosto pelo estudo do mar, do ambiente, da ecologia e da investigação oceanográfica, mas também jovens que apreciam as actividades relacionadas com o mar.

Sendo difícil determinar, com clareza, os valores envolvidos nestes dois grupos, devido ao carácter comportamental envolvido, podemos considerar, a título exemplificativo, alguns valores. O número de indivíduos com mais de 45 anos (até aos 64 anos) – idade do visitante tendencial do Museu de Marinha, segundo o nosso estudo e o de Querol (2005) – é o de 2,7 milhões, enquanto que, a taxa de licenciados na sociedade portuguesa que é de 53,4% (Pordata, 2010). Quanto aos jovens portugueses que apreciam o estudo do mar, podemos relevar o número de 28 mil matriculados no ensino superior na área de ciências, matemática e informática, no ano de 2009 (Por data, 2010). Em relação aos jovens portugueses que frequentam actividades relacionadas com o mar, podemos relevar o número de crescente de escolas e de praticantes de surf que, em 2005/2006, em Portugal, se situa entre os cinquenta e os setenta mil – números que consideram os praticantes semanais de surf (Multidesportos, 2009; Jornal Câmaras Verdes, 2009).

4.2. Recursos

Para a implementação das medidas a que nos propomos neste projecto é necessário possuímos os recursos humanos e o orçamento adequado.

Ao nível dos recursos humanos é, em primeiro lugar, imprescindível que exista um especialista em comunicação – responsável em exclusivo por estas funções. É incomportável que, com o aumento do número de actividades e projectos que sugerimos, continue a existir um colaborador do Museu que acumule as funções de investigação e de comunicação, quando, ainda por cima, no departamento de investigação apenas prestem serviço dois investigadores. Por outro lado, com o aumento das actividades que propomos para o Serviço de Extensão Educativa, acreditamos ser necessário aumentar o número de colaboradores deste Serviço de dois para quatro.

De uma forma geral, os custos da aposta em acções de relações públicas são, na sua maioria, os custos com o aumento do pessoal, que dizem respeito aos vencimentos, já estabelecidos em Diário da República, para os militares e civis das forças armadas.

Em relação ao orçamento previsto e considerando que estamos em período de contenção de despesas e que todas as unidades de Marinha devem reduzir as suas acções de divulgação em função de critérios de eficácia e eficiência, acreditamos que deverão ser implementadas, essencialmente, acções de relações públicas, devido ao seu menor investimento, mas também à necessidade de garantir uma imagem de contenção orçamental na Marinha.

No entanto, acreditamos que, no ano em se finalize a expansão e reorganização do Museu de Marinha – data que ainda é difícil de prever – seja necessário efectuar um investimento publicitário, que explicaremos posteriormente.

Considerando a estratégia que definimos e o planeamento de meios desenhado no tópico de comunicação prevemos obter um esforço publicitário que não ultrapasse os 50 mil euros⁴⁷. Este valor engloba a publicidade online, na imprensa, na rádio e a impressão de cerca de 15 mil folhetos em francês e inglês.

De relevar ainda que, para além da comunicação, registam-se alguns custos adicionais, principalmente relacionados com o aumento das legendas a colocar nas peças e na criação de placards informativos a colocar nas entradas das salas do Museu. Contando que o Museu possui treze salas temáticas e, se com a reformulação

⁴⁷ Valores tabela – que não expressam os protocolos actualmente detidos pelo Serviço de Informação e Relações Públicas da Marinha.

se forem aumentadas no máximo três salas, isto perfaz um total de dezasseis placards informativos, o que não deverá alcançar um valor superior a 40 mil euros na elaboração dos mesmos.

Em relação ao custo da mão-de-obra no que diz respeito à reformulação do site, ao design requerido, bem como, a outras necessidade logísticas deverá recorrer-se, preferencialmente, aos serviços da Marinha que possuem profissionais especializados nestas áreas. Registam-se ainda um aumento de custos relacionados com a implementação de quiosques tecnológicos e dos programas informáticos para os mesmos, de, pelo menos, um computador para a realização dos estudos de satisfação aos visitantes e dos custos com a maior rotação do merchandising.

Por outro lado, o recurso ao mecenato e ao patrocínio, como analisaremos no tópico do preço, poderão auxiliar a diminuição dos valores relacionados com o melhoramento dos serviços e instalações do Museu, preferencialmente em 30%, 40% ou 50%.

4.3. Definição do Marketing-Mix

Produto

Ao nível do produto, o Museu de Marinha deverá tirar partido do seu valioso acervo e ir mais além – apostar produção de cultura. O futuro dos museus, segundo Camarero Izquierdo e Garrido Samaniego (2008), passa exactamente por estes serem produtores de cultura. Deverá apostar em visitas guiadas temáticas, conferências, workshops e em exposições temporárias que reflitam a importância da cultura marítima e que cativem os seus públicos-alvo através da inovação do produto.

Como exemplo, a comemoração de efemérides (constatação retirada das nossas entrevistas exploratórias), que consiste numa forma de se relacionar afectivamente com a comunidade, partilhando acontecimentos da vida social. Daí que, em dias especiais como os dias relacionados com o mar, com a ecologia e com a preservação da natureza, como o Dia Mundial do Mar e o Dia do Ambiente, deverão ser realizados eventos especiais, ou na sua impossibilidade, algo que demonstre uma singularidade, como um desconto ou uma oferta simbólica na compra de uma entrada.

Para além da extensão do produto, deverá também melhorar os produtos já disponibilizados aos visitantes – ampliar o merchandising dedicado aos vários públicos-alvo, principalmente o infantil e juvenil, que possuem poucas ofertas a eles

destinadas; aumentar a informação presente nas peças do acervo através de conteúdos interactivos e apostar em informação enquadradora de cada uma das salas, que, ao serem temáticas, importa que o visitante entenda e construa a história ao longo da visita (necessidade retirada do nosso estudo e do de Lorena Querol, 2005).

Actualmente, um dos produtos com muita procura são os Passeios no Tejo. Sendo um produto que, para além dessa procura, espelha a nova assinatura do Museu, devemos apostar no alargamento da parceria com o Ecomuseu do Seixal ou dotar o Museu de uma embarcação de modo a aumentar os passeios efectuados anualmente. No início, acreditamos que deveriam ser efectuados dois passeios mensalmente, sendo que, posteriormente a oferta deverá ser conjugada com a procura demonstrada.

Abordaremos, na variável preço, a importância da criação de pacotes culturais, nos quais, os passeios no Tejo serão uma componente imprescindível ao espelhar o reposicionamento do Museu de Marinha.

Extremamente importante também, é a criação de uma atmosfera de conforto para a fruição cultural, apostar em zonas de relaxamento, onde o visitante pode sentar e descansar, antes de percorrer as restantes salas da exposição. A importância dos cinco sentidos é, actualmente, abordada com bastante veemência principalmente em marketing de serviços e, de acordo com Martin Lindstrom, 83% da comunicação apela apenas a um sentido – o olhar. No Museu de Marinha devemos apostar nos cinco sentidos de modo a que a visita ao museu se torne a experiência emotiva de aventura, com uma sensação de bem-estar.

Preço

O preço de entrada no Museu de Marinha é quatro euros, enquanto que, nos museus nacionais é cinco euros. Os restantes museus da Rede Portuguesa de Museus oscilam entre os dois e quatro euros. Os passeios no Tejo, efectuados em parceria com o Ecomuseu do Seixal, sujeitos a marcação e com uma duração média de uma hora, são actualmente gratuitos se efectuada uma visita ao Museu de Marinha.

Sendo que, de acordo com as teorizações de Kotler e Kotler (2008), Serra (2004, 2008) e R. Curvelo (2008) o gratuito pode ser encarado como sinónimo de falta de qualidade e que necessitaríamos de suplantar o aumento dos custos com o maior frequência de Passeios no Tejo – através do alargamento da parceria ou da dotação de uma embarcação para o Museu – sugerimos que estes passeios passem a possuir um preço, que continuaria, no entanto, a ser inferior ao preço praticado pelas empresas que oferecem passeios no Tejo devido ao carácter de serviço público dos museus.

Por outro lado, na variável preço devemos apostar no espelhar de um benefício. Consoante os públicos-alvo escolhidos é necessário criar produtos, que lhes são tendencialmente destinados, atribuindo-lhes um preço que seja percebido pelo potencial visitante como uma mais-valia, na opinião de Kotler e Kotler (2008). Assim sendo, criaremos “pacotes culturais” consoante os nossos públicos-alvo.

Na variável preço é também relevante que se aborde a questão do mecenato e do patrocínio. O Museu de Marinha deverá angariar um mecenas oficial para o Museu à semelhança do efectuado, por exemplo, pelo Museu Nacional de Arte Antiga. O Serviço de Extensão Educativa que, neste momento, aguarda a construção de uma sala, deverá também tirar partido do mecenato e patrocínio, de modo a garantir o auxílio financeiro necessário. Como contrapartidas, o Museu de Marinha oferecerá visibilidade à empresa, como por exemplo, a colocação do logótipo do mecenas do Museu na entrada do mesmo, nos folhetos informativos e na sua página de internet e intranet. O mecenato possui ainda benefícios fiscais regulados pelo Estatuto dos Benefícios Fiscais, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 215/89, de 1 de Julho, na redacção dada pela Lei n.º 53-A/2006 de 29 de Dezembro.

Distribuição

Na variável distribuição é relevante retermos, em primeiro lugar, a necessidade da criação de sinergias na área cultural e turística, através de parcerias com entidades públicas e privadas da área do turismo, como o Turismo de Portugal, mas também, hotéis, companhias aéreas, agências de viagens e sites de lazer e de cultura. Será ainda relevante a realização de visitas a escolas, como o efectuado pelo GAMMA e a dinamização das exposições itinerantes do Museu.

É ainda extremamente importante considerarmos a importância do site, que deverá ser renovado em função da nova imagem gráfica das novas páginas das unidades de Marinha. A renovação da página de internet será ainda uma forma de demonstrar o reposicionamento do Museu.

A nova página deve apostar no aumento de informação e “reciclagem” da mesma no site; na disponibilização de um guia em *pdf* com informação útil ao visitante, disponível em inglês e francês, à semelhança do site da *Tate Modern* e da intranet do Museu de Marinha; e no recurso a componentes multimédia com vídeo, áudio e interactividade em flash nos sites e na disponibilização de conteúdos em mp3 para utilização nas visitas ao Museu, conteúdos esses que deverão ser “reciclados” consoante a mudança das exposições temporárias e que podem ser efectuados pelos

investigadores do Museu, à semelhança do que é efectuado nos sites do Tate Modern, do Thyssen-Bornemisza e do Moma.

Convém ainda referir que todos os acontecimentos de relevo ocorridos ou a ocorrer no Museu de Marinha terão de ser reflectidos no site, ou seja, se actualmente é difícil socorreremo-nos do site para sabermos as exposições temporárias patentes, no futuro, tal não poderá acontecer. O dinamismo do site é, na perspectiva de um potencial visitante, o dinamismo do próprio Museu.

Comunicação

Devemos destacar, primeiramente, que toda a comunicação deverá espelhar o reposicionamento do Museu de Marinha abordado anteriormente e que iremos desenvolver, na sua grande maioria, uma estratégia de relações públicas.

Acreditamos ainda que o responsável pelo Departamento de Comunicação quanto desenvolver as acções, que se pretenderão habituais, de relações públicas a serem desenvolvidas pelo Museu – como por exemplo, a *Newsletter* ou a colocação de um destaque no site – deverá informar o SIRP, pois algumas dessas informações podem ser entendidas como importantes para constarem também na página da Marinha e obter assim um maior destaque.

Para os públicos que pretendemos conquistar é relevante que, de uma forma constante, se mantenha um relacionamento próximo com os órgãos de comunicação social, principalmente os da área cultural de modo a originar *publicity*, conseqüentemente, que seja construída uma base de dados actualizada com estes contactos para o envio de comunicados à imprensa, que se elabore destaques e notícias para a página do Museu na internet e intranet, que se crie e monitorize uma página do Museu de Marinha no *Facebook*, de modo a “cativar”, principalmente, os mais jovens, e que se elaborem estudos de marketing, de modo a serem analisadas as possibilidades futuras de definição de novos segmentos, como por exemplo, os militares da Marinha.

Importa relevar que na futura página do Museu no *Facebook* deverão ser colocadas todas as notícias e destaques inseridos no site, e outros que, apesar de não serem relevantes para o site podem ser relevantes para esta plataforma. Este deverá ser um espaço interactivo e que permita respostas rápidas, pois é destes dois factores que dependerá o seu sucesso (Maria Martins⁴⁸, 2010).

⁴⁸ Maria Martins pertence ao Departamento de Informação e Comunicação da AMI e foi uma das oradoras da Conferência “Cidadania 2.0: Novas Plataformas do Diálogo em Sociedade”, com o tema “A AMI no Facebook”.

Para além destas actividades de relações públicas, a nível constante, é necessário que seja efectuado um esforço publicitário a fim de conquistarmos os nossos públicos-alvo. A campanha que deverá durar, aproximadamente, duas semanas deverá recorrer aos meios online (essencialmente para jovens e estudantes), à imprensa especializada na área cultural e de lazer (principalmente para visitantes de museus e licenciados) e à radio, excelente veículo da área cultural e meio que regista um consumo elevado por parte das classes mais altas e dos quadros médios e superiores (Markttest, 2003; 2010).

Para a publicidade online escolhemos o site da Rádio Comercial – rádio que obtem a preferência da classe média e da classe média alta (Pedro et al., 2007) e que possui 17.520.457 *Ad Views* na totalidade do site, valores que, segundo a Media Capital, reportam a Abril de 2010. Nestas duas semanas pretendemos contratualizar cerca de 300 mil impressões.

Para a imprensa escolhemos o jornal Público e a revista Fugas, do mesmo jornal, que são, tendencialmente, preferidos pela classe alta, por quadros superiores e por estudantes (Público, 2009; Pedro et al., 2007). Contudo, de modo a cativarmos um público lisboeta e cosmopolita, que aprecia as saídas culturais e de lazer como uma forma de escape à rotina, pretendemos ainda anunciar na TimeOut, publicação que, em 23 de Junho de 2010, na reportagem “Dez curiosidades sobre o Tejo”, fez uma referência (elogiosa) aos Passeios do Tejo do Museu de Marinha.

Quanto à comunicação radiofónica escolhemos a Antena 1 – rádio tendencialmente ouvida pela classe média – a TSF – rádio tendencialmente preferida pela classe média alta – e a Rádio Renascença – rádio tendencialmente escolhida pela classe média baixa (Pedro et al., 2007). Será ainda relevante assegurar que os spots passem de dois em dois dias, de manhã ou ao final da tarde, altura quem que o nosso público-alvo mais ouve rádio (Markttest, 2010).

Para os públicos a fidelizar, nomeadamente o público escolar, afigura-se como relevante que seja criado e monitorizado um blogue referente ao Serviço de Extensão Educativa do Museu que – sendo estes normalmente relacionados com os serviços educativos dos museus – permitem humanizar a relação com os seus utilizadores, como é o caso do blogue do Sector Educativo e de Extensão Cultural do Museu Nacional de Arqueologia, que foi considerado o melhor blog colectivo de Animação Sociocultural em 2010 pela Associação Portuguesa para o desenvolvimento da Animação Sociocultural (Carvalho citado por ICOM, 2008; Sousa Monteiro e Ferreira da Silva, 2009). Assim sendo, o blogue destinado ao Serviço de Extensão Educativa do Museu de Marinha, deverá ser um espaço de interacção entre os professores, os pais das crianças, os alunos e os profissionais do museu, que auxilia a procura de

informação sobre as actividades desenvolvidas e o ambiente em que estas se desenvolvem – informação essa que é excessiva para a página oficial do Museu.

A criação das novas mascotes para o Museu de Marinha e a sua divulgação no site do Museu, em merchandising próprio, na sala do Serviço de Extensão Educativa e nos meios tecnológicos a serem criados para as crianças, é extremamente relevante pois funciona como uma lembrança do Museu.

Quanto aos turistas, segmento extremamente importante na fidelização devido à sua grande representatividade, é necessário garantir, como já referimos na distribuição, um relacionamento próximo com as entidades públicas e privadas que trabalham a área do turismo, como o Turismo de Portugal, mas também, hotéis, companhias aéreas, agências de viagens e sites de lazer e de cultura. Propomos, desta forma, a distribuição de folhetos nestes locais e um esforço de relações públicas no sentido de inserção de informação nos sites das respectivas instituições, bem como, a possibilidade de se criar sinergias com as agências de viagens no sentido de ser criado um roteiro cultural que inclua visitas guiadas ao Museu de Marinha.

Para os públicos a fidelizar é ainda relevante que, quando efectuem uma visita ao Museu de Marinha haja a possibilidade de preencherem um boletim com os seus contactos, preferencialmente de email, para que possam receber informações actualizadas sobre o Museu de Marinha – a *Newsletter* – ou um convite para a inauguração de uma nova exposição temporária. O carácter de singularidade favorece a fidelização.

Para que se potencie a visibilidade da nova página do Museu de Marinha, já referida, era relevante que se criasse o projecto “Arte em destaque”, no qual, de dois em dois meses era destacada uma peça do Museu, através da elaboração de um pequeno vídeo acerca da mesma. Este projecto teria ainda impacto na página do Museu no *Facebook*, pois seria lançado o desafio de que o grupo que apresentasse o vídeo mais original sobre uma peça do Museu receberia uma prenda da loja ou um Passeio no Tejo.

Em relação ao GAMMA, apesar de este grupo ser uma associação privada, entendemos que é importante tecer algumas sugestões que constatamos ao longo do nosso projecto, como por exemplo, o envio de informação electrónica, em primeira mão, aos amigos do Museu, o apostar numa relação próxima e colaborante com o responsável de comunicação do Museu para a divulgação das suas iniciativas, a elaboração de um folheto monofolha que deveria ser colocado na entrada e na loja do Museu, pois quem não visite a página do museu na internet não tem conhecimento da sua existência.

É importante considerarmos ainda que, apesar da necessidade das actividades de relações públicas serem constantes ao longo do ano, tendencialmente, as visitas a museus tem uma maior receptividade do público, a partir de Maio, nos meses de Primavera e Verão, facto constatado nas estatísticas do IMC⁴⁹.

4.4. Implementação dos Planos de Marketing-Mix

Produto

- ✓ Comemoração de efemérides através da realização de um evento comemorativo ou de uma promoção;
- ✓ Aumentar as legendas e placards informativos em cada uma das salas;
- ✓ Aumentar o número de Passeios no Tejo para dois mensais;
- ✓ Desenvolver inquéritos de satisfação aos visitantes;
- ✓ Criar uma caixa de sugestões para os visitantes colocarem as suas opiniões;
- ✓ Desenvolvimento de audioguias em português, inglês e francês para a exposição permanente do Museu,
- ✓ Criação de quiosques multimédia para as crianças com jogos e questões relacionadas com a história e cultura marítima;
- ✓ Desenvolvimento de merchandising destinado ao público escolar – dada a maior carência de produtos para este segmento;
- ✓ Elaboração do pacote “Navegar com o Museu de Marinha” que inclui uma visita ao Museu de Marinha, uma visita à Fragata D. Fernando II e Glória, um Passeio no Tejo e 10% de desconto na loja do Museu;
- ✓ Criação de um pacote de experiência cultural (à semelhança do efectuado pelo Teatro S. João), em parceria com uma das empresas de fornecimento de experiências do mercado, que englobe um Passeio no Tejo, uma visita guiada ao Museu de Marinha, com a duração de uma hora, e o desconto de 15% na Loja do Museu;

Preço⁵⁰

- ✓ Angariação de um mecenas para o Museu de Marinha;
- ✓ Angariação de mecenato e patrocínios para a sala a construir para o Serviço de Extensão Educativa do Museu;

⁴⁹ Constatação verificada nos gráficos das visitas anuais efectuadas aos museus pertencentes à Rede Portuguesa de Museus (IMC, 2010).

⁵⁰ Estes valores devem ser conferidos e analisados pelo Departamento Financeiro do Museu de Marinha. Pretendemos apenas apresentar os valores como uma referência.

- ✓ Criação de um preço para os Passeios no Tejo, aproximadamente 12 euros para o público em geral e aproximadamente 8 euros os portadores de descontos (estudantes, jovens, maiores de 65 anos etc.);
- ✓ O pacote “Navegar com o Museu de Marinha” terá aproximadamente o valor de 15 euros para o público em geral; e 9 euros para os portadores de descontos;
- ✓ O pacote de experiência cultural terá, preferencialmente, o valor de 15,90 euros, o valor habitual deste tipo de experiências.

Distribuição

- ✓ Divulgação do Museu em sites de entidades públicas e privadas relacionadas com a área cultural e de lazer, como o visitportugal.com e a secção de locais a visitar, presente nos sites de hotéis.
- ✓ Distribuição de folhetos em inglês e francês em quiosques de turismo, em agências de viagens e hotéis.
- ✓ Remodelação do site segundo a nova imagem do site da Marinha, apostando na inserção de vídeos e fotos dos serviços disponibilizados pelo Museu, com destaque para os Passeios no Tejo, para as acessibilidades destinadas às pessoas portadoras de deficiência e para as exposições itinerantes do mesmo;
- ✓ Disponibilização de conteúdos mp3 na página do Museu na internet e intranet, acerca das exposições permanente e temporárias do Museu, de modo a serem ouvidos na altura da visita. Devem ser divididos por faixas – uma por cada sala temática – de modo a facilitar a compreensão.
- ✓ Cada exposição temporária que for inaugurada terá de ser visível através de um pequeno texto e fotos na página de internet e intranet do Museu;
- ✓ Criação de um “botão” na página do Museu na internet e intranet para a visualização da *newsletter* e para a inscrição dos interessados em recebê-la;
- ✓ Criação de um folheto monofolha do GAMMA para colocação na entrada e na loja do Museu;

Comunicação

- ✓ Para o “público interno” deverão realizar-se briefings quinzenais com os chefes dos serviços e posteriormente, destes com as suas equipas, de modo a que todos tenham conhecimento e se envolvam nos novos projectos;
- ✓ Para o “público interno” deverão realizar-se cursos de reciclagem para os colaboradores do Museu que, mais directamente, lidam com o público;

- ✓ Para o segmento “escolas” deverá ser criado um blogue para uma divulgação mais pormenorizada das actividades do Serviço de Extensão Educativa, recorrendo em larga medida a fotografias e vídeos;
- ✓ Para o segmento “escolas” deverão ser renovadas das mascotes do Serviço de Extensão Educativa do Museu – o Vasquinho e a Oceana – atribuindo-lhes uma imagem mais apelativa para as crianças. De modo a envolver os militares da Marinha com o reposicionamento do Museu, propõe-se a realização de uma votação na intranet para a escolha das duas mascotes a utilizar;
- ✓ Elaboração de uma campanha publicitária de reposicionamento do Museu, a par com uma estratégia de relações públicas, aquando da finalização da ampliação e renovação do mesmo;
- ✓ Elaboração de uma *Newsletter* trimestral a enviar para a base de dados de interessados – inscrições a partir do site ou de folhas a distribuir no Museu;
- ✓ Criação de uma página do Museu de Marinha no *Facebook* – que deverá ser monitorizada constantemente;
- ✓ Dinamização constante das actividades do GAMMA na página de internet e intranet do Museu e também na página do Museu no *Facebook*;
- ✓ Divulgação dos eventos e actividades destinadas aos jovens em sites de turismo e lazer, como por exemplo, no site *lifecooler*;
- ✓ Elaboração de uma base de dados de jornalistas de revistas especializadas na área cultural, no lazer, nos desportos náuticos, no ambiente e na investigação;
- ✓ Implementação do Projecto “Arte em destaque” de modo a potenciar a visibilidade da página do Museu na internet;

4.4. Controlo

É necessário ainda que, tal como referimos anteriormente, ao longo do processo de implementação do plano de marketing cultural no Museu de Marinha se recorra a análises qualitativas – sistema de queixas e sugestões – e quantitativas – análises de vendas, ingressos e gastos, bem como, inquéritos de satisfação aos visitantes – de modo a rever de forma constante a eficácia e eficiência das medidas implementadas. Os inquéritos de satisfação de visitantes deverão ser efectuados, de preferência, anualmente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

80% dos portugueses concorda que a publicidade “só quer vender”. (2010) Briefing, 4 de Novembro [Internet] Disponível em <http://www.briefing.pt/content/view/7306/9/> [Consult. 4 de Novembro 2010].

ALVES, Fátima (2008) *Cultura acessível às pessoas com deficiência no país vizinho*. ICOM Portugal, Série II, nº 3. Lisboa, ICOM, pp. 3-7 [Internet] Disponível em http://www.icom-portugal.org/multimedia/documentos/info%20II-3_dez08-fev09.pdf [Consult. 10 de Junho 2010].

Ambiente, Surf e Economia – Uma Trilogia de Sucesso a nível local. (2009) Câmaras Verdes - Jornal do Ambiente e Energia, 9 de Dezembro [Internet] Disponível em <http://www.camarasverdes.pt/tema-especial/361-ambiente-surf-e-economia-uma-trilogia-de-sucesso-ao-nivel-local.html> [Consult. 13 de Novembro 2010].

ANDERSON, Gail (2004) *Reinventing the museum: Historical and Contemporary Perspectives on the Paradigm Shift*. 1ª ed. Walnut Creek, AltaMira Press.

AZEVEDO, Rosário (2007) *A acção pedagógica do serviço educativo do Museu Calouste Gulbenkian*. Museologia.pt, nº 1. Lisboa, Instituto dos Museus e da Conservação, pp. 34-41.

BARAÑANO, Ana Maria (2008) *Métodos e Técnicas de investigação em Gestão – Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. 1ª ed. Lisboa, Sílabo.

BARDIN, Laurence (2009) *Análise de Conteúdo*. 4ª ed. Lisboa, Edições 70.

BEJA, Hélder (2008) *O melhor e o pior dos nossos maiores museus na internet*. Público, 19 de Janeiro, pp. 8-10.

BELL, Judith (2008) *Como realizar um projecto de investigação*. 4ª Ed. Lisboa, Gradiva.

BERNSTEIN, Joanne Scheff (2007) *Arts Marketing Insights. The Dynamics of Building and Retaining Performing Arts Audiences*. São Francisco, John Wiley & Sons Inc.

BOURDIEU, Pierre (1979) *La Distinction - Critique Sociale du jugement*. 1ª ed. Paris, Minuit.

BOYD, Williard L. (1991) *Foreword*. In Falk, John Howard; Dierking, Lynn Diane (2002) *The Museum Experience*. 5ª ed. Washington DC, Whalesback Books; pp. ix-xi.

BRYMER, Chuck (2010) *Porque é que as marcas são importantes*. In Clifton, Rita; Simmons, John. Ed. *O mundo das marcas*, Lisboa, Actual Editora, pp-67-98.

BYRNES, William J. (2003) *Management and the Arts*. 3ª ed. Estados Unidos, Focal Press.

CAETANO, Maria João (2010) *8,5 milhões viram a Mona Lisa*. Diário de Notícias, 1 de Abril [Internet] Disponível em

http://dn.sapo.pt/inicio/artes/interior.aspx?content_id=1533436 [Consult. 1 de Abril 2010].

CAMARERO IZQUIERDO, Carmen; GARRIDO SAMANIEGO, María José (2008) *Marketing del patrimonio cultural*. 2ª ed. Madrid, Pirámide.

CARVALHO, Ana (2008) *Os blogues como instrumentos de trabalho para a museologia*. ICOM Portugal, Série II, nº 1. Lisboa, ICOM, pp. 3-7 [Internet] Disponível em http://www.icom-portugal.org/multimedia/documentos/info%20II-1_jun-ago08%20UPDATED.pdf [Consult. 3 de Setembro 2010].

Classe A/B ouve mais rádio. (2003) Marktest, 14 de Maio [Internet] Disponível em <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~48c.aspx> [Consult. a 13 de Novembro 2010].

CLIFTON, Rita; SIMMONS, John (2010) *O Mundo das Marcas*. 1ª ed. Lisboa, Actual Editora.

COELHO, Alexandra Prado (2010) *Os melhores museus estão onde menos se espera*. Público, 27 de Agosto, pp. 21-25.

COLBERT, Francois (1994) *Marketing Culture and the Arts*. 1ª ed. Montreal, Morin.

----- (2009) *Beyond Branding: Contemporary Marketing Challenges for Arts Organization*. [Palestra] 4 de Dezembro, Lisboa, Fundação Arpad Szenes/Vieira da Silva.

COUTINHO, Bárbara (2001) *Parcerias*. In Mineiro, Clara (coord) (2002). *Encontro museus e educação, actas de 10 e 11 Setembro de 2001*. Lisboa, Instituto Português de Museus, pp. 81-84.

----- (2010) *MUDE – Museu do Design e da Moda*. Informação ICOM.pt, Série II, nº 10 (Set- Nov2010), Lisboa, ICOM, pp. 12-15 [Internet] Disponível em http://www.icom-portugal.org/multimedia/documentos/info%20II-10_set-nov10.pdf [Consult. 19 de Setembro 2010].

Cultura e Defesa afinam “pormenores” nos museus de Arqueologia e Marinha. (2010) Público, 20 de Julho, pp.8.

CURVELO, Alexandra (2009) *Museus e inovação tecnológica*. Museologia.pt, nº 3. Lisboa, Instituto dos Museus e da Conservação, pp. 127-128.

CURVELO, Rita (2009) *Marketing das Artes em directo*. 1ª ed. Lisboa, Quimera.

Decreto-Lei nº 97/2007 D.R. I Série. 63 (2004-03-29) 1928 [Internet] Disponível em http://new.imc-ip.pt/data/Documents/lei_organica_IMC.pdf [Consult. 10 de Junho 2010].

Definição de Museu. (2001) ICOM Portugal [Internet] Disponível em <http://www.icom-portugal.org/conteudo.aspx?args=55,conceitos,2,museu> [Consult. 19 de Agosto 2010].

Definition of Marketing (2007) American Marketing Association, 17 de Dezembro [Internet] Disponível em <http://www.marketingpower.com/Community/ARC/Pages/Additional/Definition/default.aspx> [Consult. 16 de Agosto 2010].

DIAS, Jorge (1971) *Estudos do carácter nacional português*. 1ª ed. Lisboa, Junta de Investigações do Ultramar, Centro de Estudos de Antropologia Cultural.

DUARTE, Luís Ricardo (2010) *Em busca de um novo paradigma*. *Jornal de Letras, Artes e Ideias*, 10-23 de Fevereiro, pp. 10-13.

ECO, Umberto (1991) *Apocalípticos e Integrados*. 1ª ed. Lisboa, Difel.

EIGLIER, Pierre; LANGEARD, Eric (1999) *Servuction. A gestão de marketing de empresas de serviços*. 3ª ed. Amadora, Mc Graw-Hill.

Estudo Satisfação de Turistas. (2010) Empresa GfK, Setembro [Internet] Disponível em <http://www.turismodeportugal.pt/Português/ProTurismo/destinos/destinoturísticos/Documents/Relat%20ITP%20-%20Satisfação%20dos%20Turistas.pdf> [Consult. 10 de Novembro 2010].

FALK, John Howard; DIERKING, Lynn Diane (2002) *The Museum Experience*. 5ª ed. Washington DC, Whalesback Books.

FLEMING, David (2001) *Política Educativa: objectivos*. In Mineiro, Clara (coord) (2002). *Encontro museus e educação, actas de 10 e 11 Setembro de 2001*. Lisboa, Instituto Português de Museus, pp. 20-28.

GARRIDO, Álvaro (2009) *Culturas Marítimas e Conservação Memorial. A experiência do Museu Marítimo de Ílhavo*. *Museologia.pt*, nº 3. Lisboa, Instituto dos Museus e da Conservação, pp. 2-11.

GOMES, Adelino; HIMMEL, Rita Ribeiro (2010) *Em Serralves, a festa faz-se dentro e fora de portas*. *Público*, 17 de Maio [Internet] Disponível em http://www.publico.pt/Cultura/em-serralves-a-festa-fazse-dentro-e-fora-de-portas_1437626 [Consult. 18 de Maio 2010].

GOMES, Rui Telmo (2001) *Práticas culturais dos portugueses (1): actividades de lazer*. Folha OBS nº 2. Lisboa, Observatório das Actividades Culturais.

----- (2003) *A Distinção Banalizada? Perfis Sociais dos Públicos da Cultura*. In Gomes, Rui Telmo (coord.) (2004) *Públicos da Cultura – Actas do Encontro organizado pelo Observatório das Actividades Culturais*. Lisboa, Observatório das Actividades Culturais, pp.31-41.

GOSTIK, Adrian; ELTON, Chester (2008) *O Princípio da Cenoura. Motivação + Reconhecimento = Resultados*. 1ª ed. Cruz Quebrada, Casa das Letras.

HENRIQUES DA SILVA, Raquel (2001) *Política Educativa: objectivos*. In Mineiro, Clara (coord) (2002). *Encontro museus e educação, actas de 10 e 11 Setembro de 2001*. Lisboa, Instituto Português de Museus, pp. 14-20.

HOOD, Marilyn G. Hood (1983) *Why People Choose Not to Visit Museums*. In Falk, Anderson (2004) *Reinventing the museum: Historical and Contemporary Perspectives on the Paradigm Shift*, Walnut Creek, AltaMira Press, pp. 150-157.

MACHADO, Ana (2009) *Imprensa sem grandes alterações nas tiragens, apesar da crise*. *Público*, 30 de Abril [Internet] Disponível em

http://www.publico.pt/Media/imprensa-sem-grandes-alteracoes-nas-tiragens-apesar-da-crise_1377752 [Consult. 13 de Novembro 2010].

Inquérito à ocupação do tempo: principais resultados. (2001) Instituto Nacional de Estatística. Lisboa, I.N.E.

Instituto dos Museus e da Conservação (2010) <http://www.ipmuseus.pt/> [Consult. 5 de Setembro 2010].

KAPFERER, Jean-Noel (2000) *A Gestão de Marcas: Capital da Empresa*. 2ª ed. Mem Martins, Edições Cetop.

KOTLER, Neil; KOTLER, Philip (2008) *Estrategias y marketing de museos*. 2ª ed. Barcelona, Ariel.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (2002) *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 2ª ed. São Paulo, Summus Editorial.

Lei nº 47/2004 Aprova a Lei-Quadro dos Museus Portugueses. D.R. I Série. 195 (2004- 08-19) 5379 [Internet] Disponível em

http://www.ipmuseus.pt/Data/Documents/RPM/Legislacao_Relevante/lei_dos_museus.pdf [Consult. 10 de Junho 2010].

LIMA DOS SANTOS, Maria de Lourdes (2003) *Apresentação*. In Gomes, Rui Telmo (coord.) (2004) *Públicos da Cultura – Actas do Encontro organizado pelo Observatório das Actividades Culturais*. Lisboa, OAC, pp.7-16.

----- (coord.) (2000) *Inquérito aos museus em Portugal*. Lisboa, Observatório das Actividades Culturais / Instituto Português dos Museus.

----- (1988) *Questionamento à volta de três noções (a grande cultura, a cultura popular, a cultura de massas)* in *Análise Social*, nº 101-102.

LINDON, Denis et al. (1999) *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*. 11ª ed. Lisboa, Dom Quixote.

LINDSTROM, Martin (2005) *Brand Sense: Sensory secrets behind the stuffs we buy*. 1ª ed. Nova Iorque, Free Press.

LIPOVETSKY, Gilles (2007) *A Felicidade Paradoxal. Ensaio sobre a Sociedade do Hiperconsumo*. 2ª Ed. Lisboa, Edições 70.

LOPES, José Luis Pessoa (2007) *Fundamental dos Estudos de Mercado – Teoria e Prática*. 1ª ed. Lisboa, Sílabo.

MARTINS, Ana Garcia; FÉTEIRA, Eduardo (2010) *Dez curiosidades sobre o Tejo*. TimeOut, 23 de Junho, pp. 16-32

M.J.C (2010) *Museu da Marinha com mais espaço para os Descobrimientos*. Diário de Notícias, 18 de Julho, pp. 53.

MCLEAN, Fiona (1997) *Marketing the Museum*. 1ª ed. Londres, Routledge.

MIGUEL, João Dias; COSTA, Vera; CARVALHO, Miguel; VIEIRA, João Paulo (2009) *Viver na Rede*. Revista Visão, 26 de Março, pp. 76-82.

MINEIRO, Clara (2004) *Museus e Acessibilidade*. Lisboa, Instituto Português dos Museus [Internet] Disponível em http://www.ipmuseus.pt/Data/Documents/Recursos/Publicacoes/Edicoes_online/Pub_P_eriódicas/Temas_Museologia/Temas%20Museologia_Museus%20e%20Acessibilidade.pdf [Consult. 14 de Julho 2010].

----- (2007) *Mas as peças não falam por si?! Museologia.pt*, nº 1. Lisboa, Instituto dos Museus e da Conservação, pp. 68-75.

Ministra alerta que “colapso do Estado social” exige alternativas de financiamento da Cultura. (2010) Público, 14 de Setembro [Internet] Disponível em http://www.publico.pt/Cultura/ministra-alerta-que-colapso-do-estado-social-exige-alternativas-de-financiamento-da-cultura_1455792 [Consult. 14 de Setembro 2010].

Museu de Marinha (2010) <http://museu.marinha.pt> [Consult. 2 de Setembro 2010].

O Museu de Marinha – 140 Anos. (2004) Lisboa, Revista da Armada, nº 373, pp. 18-22.

Os Museus portugueses no início da segunda década do século XXI. Desafios para a XI Legislatura. (2009) ICOM Portugal [Internet] Disponível em [http://www.icom-portugal.org/multimedia/Desafios_XILegis\(1\).pdf](http://www.icom-portugal.org/multimedia/Desafios_XILegis(1).pdf) [Consult. 20 de Julho 2010].

PAIS, José Machado (coord.) (1994) *Práticas culturais dos lisboetas. Resultados do inquérito realizado em 1994 aos habitantes da Grande Lisboa*. 1ª Ed. Lisboa, Instituto de Ciências Sociais.

PEDRO, Filipe; CAETANO, Joaquim; CHRISTIANI, Klaus; RASQUILHA, Luís (2007) *Gestão de Eventos*. 2ª ed. Lisboa, Quimera.

Planeamento Estratégico do IMC. Museus para o século XXI. (2010) Lisboa, Ministério da Cultura [Internet] Disponível em http://www.ipmuseus.pt/Data/Documents/Iniciativas/Iniciativas_IMC/Doc.%20Museus%20para%20o%20séc.%20XXI/Microsoft%20Word%20-%20IMC-Estratégia.pdf [Consult. 14 de Abril 2010].

Plano de Viagem. (2010) Fugas, 13 de Novembro, pp. 18-19.

Plano Estratégico Nacional do Turismo. (2010) Turismo de Portugal [Internet] Disponível em http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/conhecimento/planoestrategiconacionaldoturismo/Anexos/PENT_VERSAO_REVISTA_PT.pdf [Consult. 10 de Novembro 2010].

Pordata (2010) <http://www.pordata.pt> [Consult. 2 de Novembro 2010].

Portugal é 20º destino turístico mundial pelo número de turistas estrangeiros. (2010) Jornal de Negócios, 6 de Julho [Internet] Disponível em http://www.jornaldenegocios.pt/home.php?template=SHOWNEWS_V2&id=376296 [Consult. 5 de Setembro 2010].

Portugueses poupam mais na comida que no entretenimento. (2010) Briefing, 16 de Novembro [Internet] Disponível em <http://www.briefing.pt/content/view/7501/8/> [Consult. 16 de Novembro 2010].

Quadros ouvem mais rádio. (2010) Markttest, 16 de Novembro [Internet] Disponível em

<http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1691.aspx> [Consult. 16 de Novembro 2010].

QUEIRÓS, Luís Miguel (2010) *Grão Vasco deverá tornar-se museu nacional*. Público, 15 de Setembro, pp. 17.

QUEROL, M.L.Sancho (2005) *A Função Social do Património Marítimo Português*. Tese de Mestrado, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

REEVE, John (2001) *Parcerias*. In Mineiro, Clara (coord) (2002). *Encontro museus e educação, actas de 10 e 11 Setembro de 2001*. Lisboa, Instituto Português de Museus, pp. 89-99.

REIS, Elizabeth; MOREIRA, Raúl (1993) *Pesquisa de mercado*. 1ª ed. Lisboa, Sílabo.

RIBEIRO, Ana Maria (2010) *Ministra ignora conselho*. Correio da Manhã, 20 de Julho, pp. 39.

RIES, Al; RIES, Laura (2002) *A Queda da Publicidade e a Ascensão das Relações Públicas*. 2ª ed. Cruz Quebrada, Casa das Letras.

RIES, A.; TROUT, J. (1981) *Positioning: The Battle for You Mind*. McGraw-Hill

SANTOS SILVA, Augusto (1988) *Produto Nacional Vivo: Uma Cultura para o Desenvolvimento in Atitudes, Valores Culturais, Desenvolvimento*. Lisboa, Sedes.

----- (2001) *Museus e Educação: Uma questão de responsabilidades e vantagens recíprocas*. In Mineiro, Clara (coord) (2002). *Encontro museus e educação, actas de 10 e 11 Setembro de 2001*. Lisboa, Instituto Português de Museus, pp. 9-13.

----- (2003) *As Redes Culturais: Balanço e Perspectivas da Experiência Portuguesa, 1987- 2003*. In Gomes, Rui Telmo (coord.) (2004) *Públicos da Cultura – Actas do Encontro organizado pelo Observatório das Actividades Culturais*. Lisboa, OAC, pp. 242-281.

SANTOS, Helena (2008) *Públicos culturais: algumas notas com museus em fundo*. *Museologia.pt*, nº 2. Lisboa, Instituto dos Museus e da Conservação, pp. 76-89.

SEMEDO, Alice; NORONHA, Elisa (2009) *Plataformas e outras conversações: web qué?* *Museologia.pt*, nº 3. Lisboa, Instituto dos Museus e da Conservação, pp. 193-197.

SERRA, Filipe Mascarenhas (2004/2005) *Aulas de Gestão Cultural e de Marketing Cultural*. Licenciatura em Comunicação Social e Cultural. Lisboa, Universidade Católica Portuguesa.

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

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

SERUYA, José Manuel (2004/2005) *Aulas de Comunicação na Empresa*. Licenciatura em Comunicação Social e Cultural. Lisboa, Universidade Católica Portuguesa.

SOUSA MONTEIRO, Joana; FERREIRA DA SILVA, Rui (2009) *Museus na Rede – A presença dos museus portugueses na internet*. Museologia.pt, nº 3. Lisboa, Instituto dos Museus e da Conservação, pp. 154-161.

Surf: número de praticantes de fim-de-semana tem vindo a aumentar. (2009) Multidesportos, 17 de Agosto [Internet] Disponível em <http://www.multidesportos.com/surf-numero-de-praticantes-de-fim-de-semana-tem-vindo-a-aumentar/> (Consult. 13 de Novembro 2010).

TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony D. (2006) *Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio*. Rio de Janeiro, Nova Fronteira.

Tate launches Tate Media and announces plans to transform Tate Online into a broadband arts channel with online partner. (2006) Tate Online, 10 de Julho [Internet] Disponível em http://www.tate.org.uk/about/pressoffice/pressreleases/2006/tate_media.htm [Consult. 19 de Agosto 2010].

THOMPSON, Anne Bahr (2010) O posicionamento e a criação da marca. In Clifton, Rita; Simmons, John. Ed. *O mundo das marcas*, Lisboa, Actual Editora, pp-81-98.

TOFFLER, Alvin (1980) *The third wave*. 1ª ed. New York, Bantam Books.

TRENCH, Lucy (2009) *Gallery text at the V&A. A Ten Point Guide*. Inglaterra, Victoria and Albert Museum [Internet] Disponível em http://www.vam.ac.uk/files/file_upload/10808_file.pdf [Consult. 1 de Setembro 2010].

VALE, José Augusto Picas do (2009) *Museu de Marinha – Contributos para a Definição de um Projecto Cultural*. Tese de Mestrado, Universidade Nova de Lisboa.
VALGODE, José (2009/2010) *Aulas de Comunicação Integrada*. Mestrado em Publicidade e Marketing. Lisboa, Escola Superior de Comunicação Social.

VALINHO, Patrícia (2009) *As novas tecnologias aplicadas à interpretação e divulgação do património*. Museologia.pt, nº 3. Lisboa, Instituto dos Museus e da Conservação, pp. 146-153.

VILLAFANE, Justo (1993) *Imagem Positiva – Gestão estratégica da Imagem das Empresas*. 1ª ed. Lisboa, Sílabo.

WESTWOOD, John (1999) *Como redigir um Plano de Marketing*. 1ª Ed. Mem Martins, Publicações Europa América.