

Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

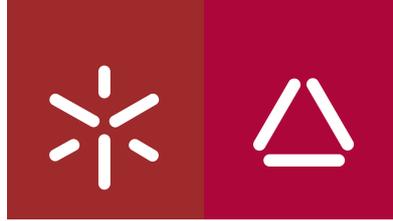
João Manuel Correia da Rocha

**Plano de Marketing do Museu Interativo
da Fábrica do Chocolate: Um caso
de reabilitação do Património Industrial**

João Manuel Correia da Rocha **Plano de Marketing do Museu Interativo da Fábrica do Chocolate:
Um caso de reabilitação do Património Industrial**

UMinho | 2018

outubro de 2018



Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

João Manuel Correia da Rocha

**Plano de Marketing do Museu Interativo
da Fábrica do Chocolate: Um caso
de reabilitação do Património Industrial**

Projeto de Mestrado
Mestrado em Património Histórico e Turismo Cultural

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor António Azevedo

outubro de 2018

DECLARAÇÃO

Nome: João Manuel Correia da Rocha

Endereço eletrónico: jrocha.rocha638@hotmail.com Telefone: 967648635

Número do Cartão de Cidadão: 14106835

Título do Projeto: Plano de Marketing do Museu Interativo da Fábrica do Chocolate: Um caso de reabilitação do Património Industrial

Orientador: Professor Doutor António Azevedo

Ano de conclusão: 2018

Designação do Mestrado: Património Histórico e Turismo Cultural

1. É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA PROJETO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, ___/___/_____

Assinatura: _____

Dedicatória

Dedico este trabalho à minha Família:

À minha mãe, Isabel, por todo o seu amor, amizade, conselhos e dedicação ao longo de toda a minha vida, mas principalmente, por nunca ter desistido de mim e ver-me como alguém com um futuro brilhante capaz de conseguir chegar sempre mais longe. Obrigado Mãe!

Ao meu pai, Jorge, por todos os sacrifícios profissionais que permitiram que nunca nos faltasse nada, por todas as lições de vida e valores transmitidos que me fizeram despertar para querer ser sempre melhor, apesar de por vezes não me ter apercebido, talvez por falta de maturidade. Sim, sei que estás orgulhoso!

À minha irmã, Joana, esperando servir de exemplo para querer evoluir cada vez mais ao longo da sua vida e chegar tão ou mais longe que eu.

Aos meus avós, António e Eulália, José e Maria, que apesar de já não estarem presentes sempre desejaram que chegasse longe na minha vida.

Para vocês: o caminho não fica por aqui!

Agradecimentos

A realização do presente projeto não seria possível sem o apoio de várias pessoas importantes que foram determinantes para a sua conclusão:

Ao Professor Doutor António Azevedo, por ter aceitado a orientação do meu projeto, mas principalmente por toda a disponibilidade, ajuda, apoio e acompanhamento ao longo da sua realização.

Aos meus pais, Isabel e Jorge, por todos os sacrifícios ao longo de toda a minha vida, pela paciência e educação que me deram, por serem um exemplo para mim e estarem sempre presentes quando mais preciso.

À minha namorada, Cidália, por toda a paciência, amor, amizade e conselhos, mas principalmente por estar sempre ao meu lado nos bons e maus momentos e por ao longo de todos estes anos alegrar os meus dias, mesmo quando estes parecem mais difíceis.

À Fábrica do Chocolate e Avianense, por toda a sua disponibilidade e esclarecimentos que permitiram o desenvolvimento do projeto.

À minha Chefe, Ana Torres, por todo o seu apoio, motivação e total disponibilidade em tudo o que preciso a nível escolar e profissional, para além, de todo o seu companheirismo.

Resumo

O presente projeto tem como objetivo principal a elaboração de uma proposta de Plano de Marketing para o Museu Interativo da Fábrica do Chocolate, situado em Viana do Castelo. Integrado num espaço multifuncional, este museu faz parte do projeto Fábrica do Chocolate, inaugurado em Junho de 2014, sendo ainda composto por um Hotel, Restaurante, Gabinete de Chocoterapia (massagens com chocolate) e uma Loja.

O motivo que levou à escolha deste espaço deveu-se ao fato de ser o primeiro museu em Portugal com uma temática voltada para o chocolate, mas ao mesmo tempo, por ter sido construído nas antigas instalações da fábrica de chocolates Avianense, tornando-se num exemplo de reaproveitamento na área do património industrial.

Em termos metodológicos, o presente Plano de Marketing assentou na análise e recolha de dados qualitativos e quantitativos, divididos em dois capítulos. O primeiro voltou-se para o enquadramento teórico abordando alguns conceitos relevantes para o tema. No segundo, o foco passou pela elaboração do respetivo Plano de Marketing através de uma análise interna e externa do Museu, a definição dos objetivos e respetivas estratégias, a aplicação de um inquérito por questionário (100 pessoas) que permitiu traçar o perfil dos seus visitantes e obter informações mais específicas sobre a experiência. Ao mesmo tempo, foram ainda elaborados dois mapas de experiência, focados nos visitantes com origem no hotel e nos visitantes externos cuja motivação é unicamente visitar o Museu. Através da aplicação da metodologia acima referida, foi possível concluir que a população local apresenta uma taxa de visitas muito baixa, podendo ser consequência da menor aposta em meios de promoção offline na atual estratégia de marketing. No entanto, através dos questionários aplicados aos visitantes, constatou-se que os níveis de satisfação quanto à experiência foram bastante positivos, uma vez que 99% recomendam o Museu e 84% voltariam a visitar. Contudo, foi também possível identificar que o preço mais elevado em comparação com os restantes museus de cariz público existentes na cidade poderá apresentar-se como um entrave, tendo sido algo que foi rapidamente identificado aquando a elaboração do mapa de experiência e análise dos questionários. Por fim, a dinamização da 3ª e 4ª sala do museu, bem como, uma maior aposta em objetos expositivos poderiam trazer a este espaço ainda maior interesse e autenticidade com capacidade de satisfazer as mais variadas faixas etárias.

Palavras-chave: Marketing, Plano de Marketing, Comunicação, Turismo Cultural, Património e Turismo Industrial, Museu, Fábrica do Chocolate, Mapa de Experiência.

Abstract

This project aims the elaboration of a proposal of Marketing Plan for the Interactive Museum of the Chocolate Factory, located in Viana do Castelo. Integrated in a multifunctional space, this museum is part of the Chocolate Factory project, inaugurated in June 2014, and is also composed of a Hotel, Restaurant, Choco Therapy Office (chocolate massages) and a Shop.

This is the first museum in Portugal with a theme focused on chocolate, but at the same time, it was built in the old facilities of the Avianense chocolate factory, an example of reuse in the area of industrial heritage.

In methodological terms, this Marketing Plan was based on the analysis and collection of qualitative and quantitative data, divided into two chapters. The first one comprised the theoretical framework of the theme addressing some relevant concepts. In the second, the focus was on the elaboration of the Marketing Plan after an internal and external analysis (SWOT) of the Museum, definition of the objectives and respective strategies and a application of a questionnaire to 100 people that allowed to draw the profile of its visitors and obtain more specific information about the experience. At the same time, two maps of experience were elaborated, focused on the visitors (hotel guests and external visitors).

It was possible to conclude that the local population has a very low visit rate, and this is may be a consequence of the lesser bet on offline promotion media. However, through the questionnaires applied to the visitors, it was verified that the levels of satisfaction with the experience was very positive, since 99% would recommend the Museum and 84% would visit again. However, it was possible to identify that the higher price compared to other public museums may present as an obstacle. Finally, the dynamization of the 3rd and 4th museum room and a greater focus on exhibition objects could bring to this space even greater interest and authenticity with the capacity to satisfy the most varied age groups.

Índice

Dedicatória.....	iii
Agradecimentos.....	v
Resumo.....	vii
Abstract.....	ix
1. Introdução.....	1
2. Revisão Bibliográfica.....	3
2.1. Revolução Industrial na Europa.....	3
2.2. Revolução Industrial em Portugal.....	9
2.3. Alimentação e o desenvolvimento do Chocolate na Europa.....	16
2.4. Património e Turismo Industrial.....	18
2.5. Património Industrial em Portugal.....	24
2.6. Museologia Industrial.....	26
2.7. Turismo Cultural.....	29
2.8. Chocolate no Turismo.....	36
2.9. Marketing nos Museus.....	37
2.9.1. Público de Museus.....	40
2.8.2. Jornada do Consumidor.....	43
3. Metodologia.....	46
3.1. Estudo de Caso.....	46
3.2. Fábrica do Chocolate Hotel/ Restaurante/ Museu.....	47
4. Análise dos Questionários.....	51
5. Plano de Marketing do Museu Interativo da Fábrica do Chocolate.....	57
5.1. Visão.....	57
5.2. Missão.....	57
5.3. Análise SWOT.....	58
5.4. Análise da Concorrência.....	60
5.5. Análise de Conteúdo (Comentários).....	69
5.6. Objetivos de Marketing.....	70
5.7. Segmentação.....	71

5.8. Posicionamento	72
5.9. Posicionamento face à concorrência.....	73
5.10. Marketing Mix	75
5.10.1. Descrição do Produto/Serviço.....	75
5.10.2. Preço	76
5.10.3. Pessoas	78
5.10.4. Distribuição	78
5.10.5. Ambiente Físico.....	79
5.10.6. Comunicação/ Promoção	81
5.11. Estratégia Criativa	82
5.12. Plano de Meios	83
5.13. Suportes.....	87
5.14. Calendarização	88
5.15. Audiência-Meio	88
5.16. Orçamento.....	89
5.16.1. Plano de Marketing.....	89
5.16.2. Projeção.....	90
5.17. Monitorização/Avaliação	91
6. Mapa de Experiência.....	93
6.1. Visitantes provenientes do Hotel (visita incluída no alojamento)	93
6.2. Visitantes externos	95
7. Conclusão	98
Bibliografia	100
Webgrafia	103
Anexos	105

Índice de Tabelas

Tabela 1- Perfil do Turista Cultural	35
Tabela 2- Análise SWOT	39
Tabela 3- Cidade e origem dos visitantes	52
Tabela 4- Análise SWOT	58
Tabela 5- Análise de Comentários Booking	69
Tabela 6- Análise de Comentários Tripadvisor	69
Tabela 7- Preço do Museu.....	76
Tabela 8- Calendarização.....	88
Tabela 9- Orçamentação do Plano de Marketing.....	89
Tabela 10- Projeção do Plano de Marketing.....	90
Tabela 11- Fases do Mapa de Experiência.....	93
Tabela 12- Fases do Mapa de Experiência.....	95
Tabela 13- Indicadores Estatísticos do Turismo em Viana do Castelo	108
Tabela 14- Recursos Turísticos em Viana do Castelo	109
Tabela 15- Nacionalidade.....	116
Tabela 16- Nível de escolaridade.....	117
Tabela 17- Profissão	117
Tabela 18- Visitante está hospedado no Hotel?	118
Tabela 19- É a 1ª vez que visita o Museu?.....	118
Tabela 20- Nº de pessoas acompanharam o visitante	118
Tabela 21- Como conheceu o Museu	118
Tabela 22- Motivos da visita	119
Tabela 23- Classificação da visita (Escala de 1 a 5).....	119
Tabela 24- Classificação das salas (Escala de 1 a 5).....	119
Tabela 25- Recomenda o Museu?	119
Tabela 26- Voltaria a visitar o Museu?	120
Tabela 27- Partilharia a fotografia nas redes sociais?	120

Índice de Gráficos

Gráfico 1- Idade dos visitantes do Museu.....	51
Gráfico 2- Como conheceram o Museu	53
Gráfico 3- Motivo(s) da visita ao Museu	54
Gráfico 4- Classificação da visita	54
Gráfico 5- Avaliação das Salas	56
Gráfico 6- Mapa de Posicionamento	74

Índice de Figuras

Figura 1- Experiência Museológica	41
Figura 2- Aplicação Kunstporten.....	45
Figura 3- Fábrica do Chocolate antes de depois.....	47
Figura 4- Museu da Fábrica do Chocolate (esquerda) e Museu dos Chocolates Avianense (direita)	60
Figura 5- Brochura Promocional Museu Interativo da Fábrica do Chocolate	63
Figura 6- Brochura Promocional Museu dos Chocolates Avianense	64
Figura 7- Balcão Interativo (esquerda) e Sala Fábrica (direita).....	65
Figura 8- Jogo de Realidade Aumentada	66
Figura 9- Corredor com vista para a fábrica Avianense	67
Figura 10- Sala do filme (Avianense) à esquerda, Sala do filme (Fábrica do Chocolate) à direita	68
Figura 11- Localização do Museu	79
Figura 12- Recepção à esquerda, Sala Fábrica à direita	79
Figura 13- Sala Xocolatl à esquerda, Sala Mundi à direita	80
Figura 14- Sala Culto à esquerda, Sala Fábrica à direita	80
Figura 15- Loja Fábrica do Chocolate	80
Figura 16- Aparelho “Happy or not” (esquerda) e Totem interativo (Direita).....	92
Figura 17- Mapa de experiência (Origem no Hotel).....	94
Figura 18- Mapa de experiência (Visitantes Externos).....	96
Figura 19- Freguesias que integram o Concelho de Viana do Castelo.....	107
Figura 20- Obras de reconversão do edifício	111
Figura 21- Obras de reconversão do edifício	112
Figura 22- Obras de reconversão do edifício	112
Figura 23- Obras de reconversão do edifício	112
Figura 24- Obras de reconversão do edifício	113
Figura 25- Conclusão da reconversão do edifício	113
Figura 26- Conclusão da reconversão do edifício	113

1. Introdução

O Turismo Cultural trata-se de uma tipologia turística centrada nos recursos culturais que determinado país e/ou região possuem, como tal, a sua motivação está direcionada para o interesse em conhecer novos lugares e suas tradições, mas também, pela procura de conhecimento e como uma forma de fugir à rotina do dia-a-dia. Contudo, com o passar dos anos foram surgindo novas motivações como é o caso do Chocolate associado ao Turismo, apresentando-se como uma oferta singular e diferenciadora no âmbito Cultural, deixando de ser apenas um produto/alimento internacionalmente comercializado, para ser visto como uma atração turística que poderá abordar diferentes contextos, desde a sua história/ origens, cultura e sabores (Gómez, 2017). Como tal, é dentro deste contexto que surge o Museu Interativo da Fábrica do Chocolate, apresentando-se como o estudo de caso em análise no presente projeto.

Desta feita, o Museu encontra-se integrado num espaço multifuncional com a temática do chocolate, denominado “Fábrica do Chocolate”, inaugurado em Junho de 2014, sendo composto ao mesmo tempo, por um Hotel com 18 quartos, um Restaurante, Gabinete de Chocoterapia (massagens com chocolate) e uma Loja. As principais razões que pesaram na escolha do espaço, deveu-se ao fato de se tratar de o primeiro Museu com a referida temática em Portugal, conferindo-lhe um papel inovador e pioneiro no país, mas também, pela sua simbologia/importância para a cidade, uma vez que se encontra situado nas antigas instalações da fábrica de chocolates Avianense. Para além do seu cariz turístico, apresenta-se como um espaço que procura transmitir toda a sua história e abordar questões como a origem do cacau e as variadas técnicas e formas de produção de chocolate.

Tendo em conta que um dos objetivos da criação do Museu é o seu contributo para o desenvolvimento do Turismo local, apresenta-se como essencial a criação de estratégias devidamente planeadas para que tal seja possível. Foi principalmente por esse motivo que surgiu a intenção de elaborar um Plano de Marketing para o referido espaço, uma vez que o marketing surge aqui como *“uma ferramenta de gestão, análise e ação, composta por um conjunto de processos para criar, comunicar, fornecer e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral”* (Gomez 2017).

Desta feita, na elaboração do presente Plano surgem como o objetivos principais, o aumento do número total das visitas em 10% no ano de 2019 face ao ano de 2017 (ano com melhores resultados), bem como, o aumento do número de visitas realizadas pela população local e seus grupos associados.

Como forma de responder aos objetivos principais, surgem como objetivos específicos:

- O enquadramento teórico do tema;
- Realização de uma análise interna e externa do Museu;
- Definição dos objetivos estratégicos;
- Definição das estratégias de marketing e respetivas formas de ação;
- Realização de um inquérito por questionário;
- Elaboração de um mapa de experiência;
- Elaboração do respetivo orçamento de marketing e suas formas de monitorização/avaliação.

Como tal, presente projeto encontra-se estruturado em dois capítulos:

1. O primeiro capítulo é composto pelo enquadramento teórico do tema, para além da presente introdução, recorrendo à análise de artigos científicos, teses de mestrado/doutoramento, revistas e conteúdo de websites voltados para a temática. Conceitos como o Turismo Cultural, Património Industrial, Marketing Cultural, Jornada do Consumidor, Chocolate associado ao Turismo, entre outros, foram considerados relevantes para desenvolvimento desta componente.
2. No segundo capítulo, é apresentada a principal componente deste projeto e respetivas conclusões, isto é, o “Plano de Marketing do Museu Interativo da Fábrica do Chocolate – um caso de reabilitação do Património Industrial”, procurando assim combater as principais lacunas existentes/identificadas. Nesta componente serão desenvolvidos os objetivos específicos acima referidos, utilizando como metodologia a observação direta através da realização de visitas e interação com os responsáveis do Museu Interativo da Fábrica do Chocolate, mas também do seu principal concorrente, procurando entender o seu funcionamento e obter informações mais detalhadas, tais como, as formas de promoção/comunicação utilizadas, os canais de distribuição, a organização dos espaços e os respetivos pontos fortes/fracos. Ao mesmo tempo, foi também utilizada como metodologia a realização de um inquérito por questionário aplicado aos visitantes do museu em estudo, como forma de traçar o seu perfil e elaborar dois mapas de experiência do consumidor (jornada do consumidor), sendo o primeiro focado nos visitantes com origem do Hotel (visita incluída no pacote de alojamento) e o segundo, focado nos visitantes externos.

2. Revisão Bibliográfica

2.1. Revolução Industrial na Europa

A Revolução Industrial, conhecida também como Revolução tecnológica, teve o seu início em 1760 (para outros autores em 1780), em Inglaterra, mais concretamente, no setor da indústria têxtil (Silva, 2016). Nesta época, a indústria não era novidade para a Inglaterra, uma vez que se tratava de um país com um desenvolvimento industrial sustentado, como tal, a Revolução não veio criar mas sim trazer transformações para este setor, através de novas formas de produção devido aos avanços tecnológicos existentes (Coggiola, 2015). Foi dessa forma que surgiram novos processos de manufatura, através do uso das máquinas em detrimento do papel humano, a substituição de ferramentas, novos processos de produção de ferro, o fabrico de novas substâncias químicas, o uso do carvão (locomotivas), utilização de energia a vapor (máquinas a vapor) e o uso de novos materiais, como é o caso do vidro, ferro e betão (Silva, 2016).

Segundo Souza & Fernandes (2002), os principais motivos que desencadearam a Revolução em Inglaterra, deveram-se ao fato de o país possuir um número significativo de reservas de carvão mineral sendo a principal fonte de energia para fazer mover as locomotivas e máquinas a vapor, mas também, pelas reservas de minério do ferro, lã e algodão (proveniente dos EUA). Aliado a estes motivos, destaca-se a burguesia, que detinha um papel fundamental, possuindo capital suficiente para financiar e criar fábricas, comprar máquinas, matéria-prima, bem como, contratar operários. Para além destes motivos, Coggiola, enumera mais alguns, como é o caso da grande disponibilidade de mão-de-obra devido à expulsão dos camponeses das suas terras; A instauração da Monarquia Parlamentar (1688/89) que originou o fim do absolutismo permitindo à burguesia ter um papel mais importante no que respeita às decisões políticas do país; E por fim, o controlo de grande parte império marítimo mundial e colonial que permitia exportar produtos para consumo e importar matéria-prima para a sua produção.

Desta feita, e voltando atrás na História, foi na Idade média que surgiram as primeiras formas de produção industrial através do artesanato. Neste tipo de produção, o artesão participava em todas as etapas desde a preparação da matéria-prima até ao produto final. Todo o processo era realizado em casa sem qualquer divisão de tarefas, sendo o artesão o proprietário de todos os meios, desde as instalações, ferramentas e matéria-prima, contudo, os artesãos eram controlados por organismos externos que limitavam o seu desenvolvimento. Foi

então, que mais tarde surgiu uma nova forma de produção, isto é, a manufatura, resultante do aumento do consumo devido ao alargamento do comércio para o Oriente e América. Na manufatura, os comerciantes passaram a ter um papel mais importante no processo produtivo, passando a contratar os artesãos, a fornecer a matéria-prima e a negociar o produto final. Assistiu-se aqui pela primeira vez à divisão social do trabalho, onde *“cada trabalhador realizava uma etapa na confeção de um único produto”* levando assim a um aumento de produção. Contudo, foi surgindo a necessidade de produzir cada vez em maior quantidade de forma a satisfazer o elevado consumo/procura, levando a que os proprietários das manufaturas procurassem novas formas de produção, mais rápidas e económicas com o objetivo de obter maior lucro. Foi dessa forma que surgiram as primeiras fábricas com trabalhadores assalariados, nomeadamente, com antigos artesãos e camponeses. Aqui os comerciantes passaram a ser os proprietários dos meios de produção, produzindo consoante a contratação de mão-de-obra operária. A participação dos trabalhadores em todas as etapas de produção deixou de ser necessária devido ao uso de máquinas e produção em série, passando cada trabalhador a realizar uma só etapa de produção, realizando sempre a mesma tarefa. O trabalhador passou também a estar dependente do funcionamento da máquina e do gerenciamento do empresário (Coggiola, 2015).

Com o desenvolvimento da máquina a vapor (criada por Thomas Newcomen em 1711 e aperfeiçoada por James Watt em 1768), passou a ser possível trabalhar com as máquinas de fiar/teares e com a deslocação das fábricas para as proximidades das minas de carvão fez com que pequenas aldeias se transformassem em grandes cidades industriais (Coggiola, 2015). Foi a partir desta época que se assistiu a uma mudança a nível económico, deixando o feudalismo de ser o principal sistema financeiro e económico para dar lugar ao capitalismo que se focava no lucro/ receita aliado ao menor custo e tempo de produção possíveis. Como consequência, as populações passaram a ter acesso a bens industrializados e os camponeses e artesãos mudaram-se para os centros urbanos à procura de trabalho, algo que se demonstrou proveitoso para a indústria devido ao excesso de mão-de-obra disponível e barata, contribuindo para um rápido crescimento da economia (Silva, 2016).

De acordo com Coggiola, até à segunda metade do século XVIII, o setor da indústria inglesa com maior importância era a tecelagem de lã, no entanto, a primeira a mecanizar-se foi a indústria do algodão feita com matéria-prima colonial proveniente dos Estados Unidos, Índia e Brasil. 90% daquilo que era produzido era exportado, o que espelha a importância do país a nível

industrial no mercado externo (*mercantilismo*), nomeadamente, a nível colonial. Para Cavalcante & Silva, *“as inovações introduzidas na indústria têxtil deram à Inglaterra uma extraordinária vantagem no comércio mundial dos tecidos de algodão. O tecido era barato e podia ser comprado por milhões de pessoas que jamais haviam desfrutado o conforto de usar roupas leves e de qualidade”*. Em 1760, a Inglaterra exportava 250 mil libras esterlinas de tecidos de algodão e, em 1860, esse valor disparou para mais de 5 milhões. Relativamente ao algodão cru, em 1760, a Inglaterra importava 2,5 milhões de libras, e em 1787 importava 366 milhões. Em 1813 havia 2.400 teares, aumentando para 55.000 em 1829, 100.000 em 1833, aumentando pouco depois para 250.000, contribuindo fortemente para as importações e exportações (Coggiola, 2015).

Por sua vez, a criação de navios permitiu o controlo marítimo e a invenção das máquinas a vapor ajudaram a Inglaterra na exportação das suas mercadorias de forma mais rápida, contribuindo positivamente para o desenvolvimento do período industrial. Os acordos comerciais com outros países demonstraram-se também vantajosos, como é o caso de Portugal (1703) através do Tratado de Methuen, permitindo à Inglaterra conseguir taxas preferenciais sobre os produtos desses mercados. Porém, este acordo foi prejudicial para Portugal, acabando por agravar ainda mais as suas dívidas, tendo como consequência a cedência de todos os metais preciosos existentes nas suas colónias, de forma a poder saldar a dívida (Coggiola, 2015).

No que diz respeito aos trabalhadores na era industrial, apesar de a produção ser realizada em grande escala, as condições de vida e trabalho eram precárias, sendo os trabalhadores obrigados a trabalhar muitas horas sem qualquer limite (exploração laboral), com salários baixos, mantendo sempre o mesmo ritmo e velocidade, más condições de higiene e alimentação. As mulheres perfaziam 50% do número total de trabalhadores e eram obrigadas a trabalhar entre 14 a 16 horas por dia, quanto às crianças, começavam a trabalhar aos 6 anos de idade e o seu horário de trabalho fixava-se entre 10 a 12 horas (Cavalcante & Silva, 2011). Verificaram-se ao mesmo tempo, muitas denúncias de tortura e maus tratos a crianças, uma vez que as suas tarefas eram puxar as vagonetas nos túneis das minas e consertar fios cortados ou danificados por trás das máquinas (Coggiola, 2015). Em 1835, contabilizaram-se 50.675 trabalhadores do sexo masculino, 53.410 do sexo feminino (sobretudo na indústria têxtil), 53.843 eram jovens entre 13 e 18 anos e 24.164 crianças. Os trabalhadores eram obrigados a ser assíduos e não tinham qualquer direito a seguros contra acidentes, descansos e férias ou compensações nos dias em que não trabalhassem (Cavalcante & Silva, 2011). Nas fábricas

havia horários de entrada e saída (“pontos”) que eram marcados pelo toque dos sinos, realizando sempre a mesma tarefa e trabalhando ao ritmo da máquina. Ao mesmo tempo, os operários estavam sob supervisão de um responsável que os ameaçava com multas, descontos no salário e demissões, para além das más condições salariais e de habitarem em casas velhas com falta de água e saneamento. Em muitos casos, os operários acabavam por se entregar ao alcoolismo contribuindo para a descida da esperança média de vida. Outra consequência das fortes pressões foi a ocorrência mais frequente de acidentes devido aos curtos tempos de descanso durante a jornada laboral (Coggiola, 2015). Por conseguinte, o desrespeito pela classe trabalhadora contribuiu para a divisão da sociedade em duas classes sociais, a burguesia capitalista e o proletariado (classe dos operários), levando à revolta da classe operária através da criação de sindicatos (*trade unions*) na tentativa de ver melhoradas as suas condições e através do *cartismo* (conquista de direitos por via política). Ao mesmo tempo, verificavam-se casos mais extremos, tais como a invasão de fábricas e destruição das máquinas (*ludismo*) levando a que o Governo e os seus proprietários a organizassem defesas militares para as proteger (Cavalcante & Silva, 2011).

No que diz respeito à defesa/ proteção dos trabalhadores, a primeira medida criada foi a lei de 1802, também conhecida por Lei de Peel, que acabou por ter poucos efeitos práticos devido à falta de instrumentos para a sua aplicação. Esta lei limitava o horário de trabalho em 12 horas e proibía o horário de trabalho noturno. Obrigava também à limpeza das paredes das fábricas duas vezes por ano, bem como, a aplicação de ventiladores nos dormitórios. Contudo, esta lei não apresentava restrições no que diz respeito à idade mínima dos trabalhadores, referindo-se apenas aos “*aprendizes*” o que permitiu aos proprietários contorná-la e continuar a empregar/explorar crianças. Ao mesmo tempo, pressupunha-se a existência de um inspetor do trabalho e a criação de um sistema de inspeções composto por “*clérigos*” e “*magistrados*”, no entanto, nunca chegou a ser aplicado (Coggiola, 2015). Coggiola, afirma ainda, que após a aplicação desta primeira lei, surgiram outras iniciativas e manifestações que se apresentaram como marcos históricos na luta da classe operária:

✓ Em 1804-1805 surgem as primeiras greves, através de paragens de produção por parte de 40.000 trabalhadores da indústria da tecelagem em Glasgow e em 1810 ocorre a greve dos operários da indústria do algodão em Manchester. Consecutivamente, em Londres, dá-se a “marcha da fome” (1817) e o comício de Saint Peter’s Field. Como consequência destas manifestações, em 1819 o exército inglês ataca os vários manifestantes presentes nos

movimentos decorrentes no campo de Peterloo causando diversas mortes;

✓ Em 1824 foram criados os primeiros centros de ajuda e formação profissional destinados aos operários, sendo fundados pelos próprios, com o objetivo de auxiliar a classe trabalhadora nos casos de acidente no trabalho, doenças e desemprego;

✓ Em 1830 é formado “o sindicato dos operários da construção (*Operative Builders Union*)”, e em 1834 a primeira central de trabalhadores (*Grand National Consolidated Trade Unions*)”;

✓ Em 1833, surge ainda “a primeira lei limitando a 8 horas de trabalho a jornada das crianças operárias” (*cartismo*), e em 1834, surge a “nova lei dos pobres” que viria a auxiliar as famílias mais necessitadas com ou sem filhos, onde o apoio monetário provinha das taxas pagas pelos contribuintes com rendimentos acima do valor fixado para esta época;

✓ Em 1836, surge o movimento social do operariado inglês, conhecido como *cartismo* que teve como base a “*Carta do Povo*”, escrita por William Lovett e enviada ao Parlamento Inglês. Apesar do seu surgimento em 1836, foi apenas em 1838 que a Carta foi proclamada, procurando reivindicar o direito a voto universal e secreto, permitindo a qualquer pessoa votar sem estar limitada à sua situação económica, mas também ao direito dos trabalhadores em participar no Parlamento, à limitação de mandatos políticos e à diminuição do tempo de trabalho. A estratégia utilizada pelos cartistas baseava-se sobretudo em petições nacionais e recolha de assinaturas em oficinas, fábricas e reuniões públicas, que posteriormente eram enviadas à Câmara dos Comuns. Como consequência, o movimento conseguiu logo nos primeiros tempos mudanças significativas no sistema através da criação e aplicação de várias leis, tais como, “a proteção ao trabalho infantil (1833), lei de imprensa (1836), a reforma do Código Penal (1837), a regulamentação do trabalho feminino infantil, a lei de supressão dos direitos sobre os cereais, a lei que permite associações políticas”. No entanto, é em 1842, que o cartismo atinge o seu ponto máximo através de uma petição que exigia o voto universal e a resolução dos problemas económicos, obtendo 3 milhões de assinaturas, contudo, esta petição foi recusada pelo Parlamento. Ainda neste ano, o trabalho feminino em minas passou a ser proibido e as associações conseguiram a proibição do trabalho infantil, bem como, a limitação do tempo de trabalho, passando de 80 horas por semana em 1780, para 67 horas em 1820 e por fim, 53 horas em 1860. Em 1848, foi organizada em Londres uma nova manifestação de apoio à petição anteriormente recusada, obtendo 5 milhões de assinaturas, no entanto, o exército acabou por impedir e a partir desse momento o movimento cartista entrou em

decadência, sendo a sua última vitória, a redução do tempo de trabalho para 10 horas graças à aliança entre a burguesia industrial e a classe operária em oposição à “*aristocracia latifundiária*”;

✓ Em 1871, as *trade unions* vieram a ser oficialmente reconhecidas como sindicatos da classe operária.

Regressando ao desenvolvimento industrial propriamente dito, por volta de 1848, a indústria inglesa já se encontrava devidamente estruturada possuindo uma vasta rede de caminhos-de-ferro com 8 mil quilómetros distribuída por vários países o que possibilitava a exportação de comboios/locomotivas, vagões, navios e máquinas industriais. Ao mesmo tempo, o fato de possuírem navios também facilitava o comércio e a comunicação. Entre 1850 e 1900 a revolução espalhou-se para a Bélgica, França, Alemanha, Itália, Estados Unidos, Japão e Rússia, crescendo assim a concorrência e a expansão dos caminhos-de-ferro.

Passados quase 100 anos após o início da Revolução e devido a vários estudos realizados sobre a mesma, foi possível concluir que a utilização da expressão “*Revolução Industrial*” se adequa apenas a alguns casos específicos, tal como, o da Inglaterra que sentiu este fenómeno com maior intensidade e rapidez. Em muitos outros casos, como Portugal, a “*Revolução*” tratou-se de um processo mais lento, não tendo a mesma importância e intensidade, sendo conhecido como a “*Industrialização*” ao invés de “*Revolução Industrial*” (Mendes, 2006).

De acordo com Silva (2016), vários historiadores dividem a Revolução industrial em 3 etapas, ocorrendo a 1ª etapa entre 1760 e 1860, inicialmente em Inglaterra, marcada pelo aparecimento das indústrias do algodão e dos tecidos, mas também, pelo uso do tear mecânico e aperfeiçoamento das máquinas a vapor. Para esta etapa contribuíram inventores, tais como: Thomas Newcomen (máquina a vapor- 1711), John Kay (lançadeira volante-1760), Richard Arkwright ou Thomas Highs segundo outros autores (*waterframe*- 1760), James Hargreaves (*Spinning-Jenny*- 1765), James Watt (máquina a vapor aperfeiçoada com movimento duplo- 1765), Samuel Crompton (*mule*- 1779), Peter Onions (pudlagem- 1783), Edmond Cartwright (tear mecânico- 1785), Robert Fulton (navio a vapor- 1807) e George Stephenson (locomotiva a vapor- 1814); A 2ª etapa ocorreu entre 1860 e 1900, em países como a França, Alemanha, Itália e Rússia, que de forma consequente, acabaram também por se industrializar. Este período ficou marcado pelo uso do aço, energia elétrica, combustíveis derivados do petróleo, utilização do motor, locomotiva a vapor e desenvolvimento de produtos químicos; No que diz respeito à 3ª etapa (última etapa), demarca-se pelo avanço tecnológico, através do aparecimento dos computadores, fax, telemóveis, entre outros sistemas no século XX e XXI (Coggiola, 2015).

2.2. Revolução Industrial em Portugal

Falar sobre o fenómeno industrial em Portugal, é o mesmo que falar de *“Industrialização”*, isto porque, vários autores apontam que a expressão *“Revolução Industrial”* originalmente aplicada na Inglaterra, não se adequa à realidade Portuguesa, bem como, à maioria dos países europeus. Tal afirmação deve-se ao fato de a Revolução Industrial inglesa ter ocorrido de forma rápida e intensa, possuindo como protagonistas a máquina a vapor, o carvão mineral e a indústria têxtil, enquanto na maioria dos restantes casos, nomeadamente, em Portugal, esta ocorreu de forma muito lenta e tardia, com menor intensidade e importância, onde a energia a vapor se destacou modestamente (Mendes, 2006). Devido ao seu aparecimento tardio e lento, a *“Industrialização”* foi um processo histórico que não suscitou grande interesse por parte dos historiadores, fazendo com que existência de estudos qualitativos e quantitativos seja escassa, no entanto, ao longo do presente texto serão apresentadas conclusões elaboradas por alguns historiadores que se dedicaram à explicação deste processo.

Faria & Mendes (2010) apontam o início da *“Industrialização”* para 1821, através do aparecimento e introdução da máquina a vapor em Alcântara. No entanto o uso deste equipamento/tecnologia teve uma propagação lenta, tendo em conta que, em 1850, existiam apenas 70 máquinas por todo o país. A partir desta altura, a *“Industrialização”* propagou-se para outras zonas do país, tais como o Alentejo, Aveiro, Porto e Vale do Ave. Ao contrário da Inglaterra e Bélgica, uma parte considerável da *“Industrialização”* em Portugal não se deveu ao recurso a máquinas a vapor, mas sim da energia hidráulica proveniente dos recursos hídricos que o país possuía em algumas zonas, como é o caso da Covilhã e Vale do Ave. Para além disso, a tecnologia da roda hidráulica e da turbina foram aperfeiçoadas permitindo que a *“a força motriz da água tivesse desempenhado um papel notável”*. Ao mesmo tempo, no período de transição entre o séc. XIX e o séc. XX, a *“Industrialização”* foi se desenvolvendo de forma intensa, surgindo a indústria vidreira na Marinha Grande, bem como, a instalação da Companhia União Fabril (CUF) e a construção de diversas fábricas na zona do Barreiro. Por fim, os autores concluíram que se for tido em consideração o país na sua totalidade, Portugal foi-se industrializando apesar de nunca chegar a fazer oficialmente a sua Revolução, no entanto, se esta for dividida em zonas poder-se-á realçar pela positiva o caso do Barreiro, tendo um forte desenvolvimento industrial neste período.

De acordo com Silva (2016), a Revolução Industrial em Portugal teve o seu início após o fim do Absolutismo Régio *“no terceiro quartel do século XIX, surgindo como consequência do*

desenvolvimento fabril e das inovações técnicas e modelos que chegavam da Europa". Com o seu início surgiram novas formas de produção/fabrico ("1760, passando por 1820 e 1849") deixando de ser a manufatura a técnica utilizada para dar lugar à mecanização através do aparecimento e desenvolvimento de máquinas como é o caso das máquinas a vapor, a criação de fábricas, a produção de produtos químicos em ferro, o desenvolvimento da energia hidráulica e a mudança de madeira e outros biocombustíveis a carvão. Apesar do desenvolvimento tardio, já se verificava no século XVIII pequenas indústrias como é o caso das Reais Fábricas, em Lisboa, que estavam instaladas em palácios e conventos. Foi assim uma época de transição não só a nível da produção mas também da vida quotidiana, fazendo com que os habitantes do interior migrassem para os grandes centros urbanos à procura de melhores condições de vida através da empregabilidade nas indústrias. Consequentemente assistiu-se a uma ampliação da zona urbana, nomeadamente nas cidades de Lisboa e Porto. No que respeita a Lisboa, o grande aumento populacional originário da "Industrialização" obrigou a uma nova organização e reestruturação social, nos quais surgiu a necessidade de urbanizar os subúrbios para servir de habitação à classe operária. Muitos destes espaços estavam vazios e eram antigos casebres em ruínas que foram reconvertidos em moradias através do pagamento de uma renda aos seus proprietários, surgindo assim o conceito de "pátios" (Ex: São Bento, Lapa e Alcântara). Era comum nesta altura, os proprietários construírem nas traseiras dos seus prédios, casas semelhantes a barracas para arrendamento dos operários, utilizando até mesmo caves para esse efeito cuja entrada era feita pelas traseiras. Assistia-se também ao arrendamento de quartos em antigos conventos abandonados. Estes *pátios* foram-se propagando por toda a cidade, com maior predominância em bairros antigos e periféricos. Não possuíam abastecimento de águas nem condições sanitárias mínimas, sendo espaços húmidos e com pouca exposição solar. Devido à carência deste tipo de habitações surgiram as "vilas", estando situadas em terrenos com pouco valor, em zonas periféricas no interior de quarteirões, possuindo como estrutura principal o ferro, bem como, escadas de acesso (Ex: Vila Berta-Graça). Contudo, o excesso de habitantes provenientes da expansão industrial obrigou à criação de novos espaços para albergar o vasto número de operários, surgindo assim as vilas operárias, mercados, escolas industriais e os caminhos-de-ferro. Destaca-se também, a criação da Academia Politécnica do Porto e a Escola Politécnica de Lisboa, bem como, a ligação férrea entre Alcântara e Terra. Um dos nomes mais sonantes desta época foi António Julião da Costa,

Consultor Geral em Liverpool, responsável pelo lançamento da primeira rota a vapor no Rio Tejo e estando também *“ligado à introdução da primeira máquina a vapor com fins industriais”*.

Por seu lado, Morais (2016), enuncia que no final do século XVIII, a economia portuguesa encontrava-se estável devido à política industrialista pombalina entre 1770 e 1777. Portugal possuía condições favoráveis para o início da sua Revolução Industrial, no entanto, afirma que esta não ocorreu devido à concorrência da Grã-Bretanha, mas ao mesmo tempo, devido às Invasões Francesas entre 1807 e 1810 que desarticularam o *“aparelho produtivo português”* e levaram à queda do Antigo Regime que obrigou à mudança da Corte para o Brasil (1807). Para Morais, as primeiras tentativas de *“Industrialização”* ocorreram entre 1807 e 1820, no entanto, a indústria portuguesa possuía diversos problemas, tais como, a limitação do mercado interno devido ao baixo número de consumidores. No início do século XIX, Lisboa e Porto eram as únicas cidades do país com dimensão europeia, por seu lado, Lisboa detinha o estatuto de capital com 160.000 habitantes, sendo uma cidade de residência para os mais ricos, estando aqui instalada a sede da Corte; No caso do Porto, era uma cidade com 45.000 habitantes e que *“polarizava a economia de uma vasta região, a que servia de escápula”*.

Nas duas primeiras décadas do século XIX, assistiu-se a alguns progressos no que diz respeito ao processo de produção através da criação fábricas e da introdução de mecanismos tecnológicos que auxiliavam a indústria, como é o caso da aplicação da máquina e navegação a vapor em 1820. De acordo com Morais (2016), *“o processo de mecanização da indústria está associado aos capitais estrangeiros, que introduziram novas técnicas e iniciaram a produção de motores a vapor e outras máquinas para o mercado interno, incentivando os processos de mecanização da indústria”*. O destaque vai para a cidade do Porto, através das empresas: Fundação do Bicalho, que em 1850 iniciou a construção e exportação de motores navais; Fundação do Ouro que foi também responsável pela introdução e fabrico da máquina a vapor; E para a Fundação de Massarelos que em 1859 foi responsável pela construção de uma roda hidráulica com potência de 20 c.v. para uma empresa de lanifícios. Ainda no Porto, o setor têxtil tinha grande importância através do uso da tecelagem manual, sendo o modelo económico daquela altura, no entanto, acabou por condicionar o seu desenvolvimento ao longo do século XIX, tratando-se de um setor manufactureiro que empregava principalmente mulheres e que era realizado nas casas dos próprios trabalhadores (pagamento em troca do produto final). No entanto, foi na segunda metade desta época que se assistiu a um progresso através da introdução da mecanização, que mais tarde no século XX, passou a ser eletrificada. No final do

século XIX e início do século XX, para além do têxtil, o Porto era ainda composto por outros setores, tais como, as moagens e destilarias, pequenas unidades de curtumes, saboarias, ourivesarias, e outras atividades profissionais, como é o caso de carpinteiros, serralheiros, pedreiros, marceneiros, padeiros, entre outros.

Morais (2016) afirma ainda, que foi através da Revolução Liberal (1820) e da Instauração do Liberalismo (1834), que se criou um novo quadro institucional na indústria e economia portuguesa, contudo, a instabilidade política mantinha-se devido à Guerra Civil (1828-1834) e à insistência por parte do Antigo Regime que privilegiava *“a agricultura e o comércio em detrimento da industrialização”*. Foi assim a partir de 1830, que se instauraram algumas medidas e iniciativas de forma a permitir que o desenvolvimento industrial se sucedesse, destacando a extinção da Casa dos Vinte e Quatro que controlava as artes e os ofícios, bem como, a criação do associativismo empresarial, formado por associações e sociedades, de entre as quais se destaca a Sociedade Promotora da Indústria Nacional fundada em Lisboa, focada nas atividades agrícolas, comerciais e industriais. Estas associações tinham como objetivo o desenvolvimento industrial e agiam como grupos de pressão para intensificar a discussão sobre todos os assuntos relacionados com a *“Industrialização”*, como é o caso da introdução de tecnologia, inovação do setor, criação espaços de educação e formação industrial, formas de proteção e combate à concorrência. Como consequência, surgiram os espaços dedicados ao ensino e formação no ramo industrial, como é o caso da criação Escola Politécnica de Lisboa e a Academia Politécnica do Porto, em 1837, com o objetivo de formar gestores industriais. De forma consecutiva, entre 1850 e 1880 surgiram as primeiras escolas industriais, divididas em 3 categorias, ensino elementar, secundário e complementar, sendo a parte prática lecionada por mestres de oficinas. Este tipo de ensino acabou por ter um grande desenvolvimento ao longo dos tempos, levando à instalação de escolas industriais em várias localidades onde a *“Industrialização”* exigia mão-de-obra devidamente preparada, destacando a reforma no ensino em 1883 e 1884, que contribuiu para a formação de centenas de diplomados que frequentaram os cursos de serralheiro, mecânico, marceneiro, tipógrafo, entalhador, entre outros. Este desenvolvimento foi continuado e nas primeiras décadas do século XX, os autarcas e empresários locais demonstraram o interesse em criar este tipo de ensino nas suas cidades/localidades.

Com a Regeneração em 1851 e a Instauração da República em 1910, inicia-se em Portugal um forte desenvolvimento no que diz respeito aos transportes, que viria a demonstrar-se

proveitoso para a *“Industrialização”*. Até esta altura a rede de estradas ainda era muito fraca, sendo o transporte feito com recurso a animais ou via marítima e fluvial, uma vez que ainda não existiam comboios. Como tal, a partir desta altura, a renovação e reestruturação dos caminhos-de-ferro passou a ser uma prioridade, sendo em Outubro de 1856 criado o primeiro troço entre Lisboa e o Carregado, com uma distância de 36 Km, ficando apenas concluída em 1863, e em 1864 com ligação Lisboa-Porto perfazendo na sua totalidade 226 Km. Ao mesmo tempo, foi instalada em 1856 a rede telegráfica, que auxiliava nas informações sobre o movimento dos comboios. Por sua vez, a rede de estradas também foi desenvolvida contribuindo para a criação do Ministério das Obras Públicas do Comércio e da Indústria em 1852. No ano em que o Ministério foi criado existiam apenas 218 km de estradas, no entanto, passados 32 anos (1884) esse número disparou para 9.155 km, atingindo no ano de 1900, os 14.230 Km. Como consequência deste desenvolvimento, a circulação das matérias-primas, tecnologias, produtos e até mesmo das próprias pessoas passaram a ser mais facilitadas. No caso das pessoas, destaca-se a maior mobilidade a nível político e migratório, possibilitando aos vários organismos públicos e empresários, realizar viagens para exposições internacionais do ramo industrial permitindo conhecer as mais recentes inovações, ajudando a inovar e desenvolver os seus negócios (Morais, 2016).

Devido aos desenvolvimentos até aqui descritos, surgiu a necessidade de regulamentar a atividade industrial, destacando a criação das sociedades anónimas, em 1867, que tinha como objetivo promover o investimento, limitando a responsabilidade dos empreendedores ao seu capital, de forma a diminuir o risco na abertura das empresas. Ao mesmo tempo, as fábricas/indústrias passaram a ser regulamentadas consoante o seu grau de perigosidade na sua atividade, passando a ser divididas em 3 categorias: estabelecimentos de 1ª classe - não podiam estar instalados no interior, nem próximos de habitações e povoações; 2ª classe- podiam estar próximos de habitações mas sujeitos a condições específicas impostas; E 3ª classe- podiam estar instalados dentro das povoações, estando sujeitos a vigilância por parte da polícia e nos termos da licença que detinham. Por sua vez, surgiram os inquéritos industriais, que permitiam avaliar o estado em que a indústria se encontrava. Contudo, em 1890, dá-se o Ultimato Inglês que marcou o desenvolvimento industrial, dando origem a uma onda de protestos e agitação política e social, originando daí a primeira tentativa de revolução republicana no ano seguinte (1891). Como forma de combater os efeitos da crise, o Governo criou em 1892, a *“barreira alfandegária altamente protecionistas”* muito solicitada pelos industriais. Felizmente, é

nas primeiras décadas do século XX que se consolidam os progressos e o domínio das inovações provenientes da primeira fase da revolução (difusão da energia a vapor e mecanização das indústrias), começando a surgir no país inovações provenientes da 2ª Revolução industrial, de entre os quais se destacam, o cimento artificial, produtos químicos (adubos) e a distribuição da eletricidade. No que concerne ao cimento artificial, é em 1923 que é criada a primeira unidade/indústria na Maceira. A indústria química também se desenvolveu, salientando, Alfredo da Silva que após experiências profissionais anteriormente falhadas, deu início à venda de adubos em 1894 e em Agosto de 1907 inaugurou uma nova atividade localizada no Barreiro, voltada para a extração do azeite e dos bagaços. Em 1908, foram criadas as primeiras fábricas de ácidos e adubos, sulfato de cobre e ferro, soda, magnésio, entre outros. No que diz respeito à energia e distribuição elétrica, foi entre 1890 e 1920 que esta passou a ter maior importância devido às exposições, nomeadamente, a de 1900, que trouxe maior conhecimento e desencadeou o interesse pelas novas formas de energia, contudo, até à Primeira Guerra Mundial os avanços na eletrificação foram limitados. A partir daí, *“foram feitas campanhas para o desenvolvimento da energia elétrica no país”*, ressalvando que em 1917 já existiam 39 centrais, sendo a sua maioria termoelétricas. Destaca-se aqui, a Central Geradora de Massarelos no Porto, construída em 1915, que se apresentou como um ponto de viragem a nível da produção e distribuição elétrica nos transportes públicos de tração. Esta central veio substituir a Central da Arrábida, no entanto, em 1992, acabou por ser reconvertida no Museu do Carro Elétrico, atualmente existente, com o objetivo de proteger e divulgar a vasta coleção de carros da STCP (Morais, 2016).

Em suma, para Morais, apesar de a *“Industrialização”* ter arrancado mais tarde, verificou-se a ocorrência de importantes progressos e transformações, apesar de não serem comparáveis com o caso de Inglaterra. Para além disso, *“os bloqueios e persistências relacionados com os recursos naturais, o capital, a tecnologia e os recursos humanos”* apresentaram-se como obstáculos na *“Industrialização”*.

Por fim, é apresentada a análise de Jaime Reis (1987), que no artigo publicado para *Rivista di Storia Economica*, afirma aquilo que foi apresentado no primeiro parágrafo do presente texto, ou seja, que a *“Industrialização”* portuguesa não suscitou interesse por parte dos historiadores, levando a que os estudos sobre a mesma sejam escassos, quer a nível qualitativo e quantitativo, tendo para si este período decorrido entre 1870 e 1913. Através da *“Industrialização”*, partia-se do princípio que seria necessário: um alargamento do mercado; um

aumento da especialização da produção; a criação de uma rede de transportes que fosse moderna capaz de satisfazer as necessidades da população mas principalmente da indústria; o aparecimento de novas máquinas; o aparecimento dos Bancos, de forma a ser possível obter montantes monetários capazes de sustentar e desenvolver a época industrial, que por esta altura iria apresentar como principais indústrias, o têxtil, o tabaco, a moagem e os fertilizantes químicos, sendo aquelas que apresentavam maior crescimento. Através do recurso a autores modernos, Jaime Reis (1987), afirma que a atividade industrial em Portugal começou-se a desenvolver antes da Primeira Guerra Mundial, no entanto, esta tinha pouca importância a nível económico em comparação com a agricultura que se apresentava como o setor mais “desenvolvido” e trabalhado. “Portugal dificilmente se poderia considerar uma economia desenvolvida”, principalmente: porque tinha perdido as suas colónias; pela agitação causada pelas guerras civis; pelas invasões napoleónicas que causaram grande devastação; pela concorrência devido às baixas “barreiras alfandegárias” e das manufaturas estrangeiras; pelo mercado interno que era de pequena dimensão e apenas tinha como economia de subsistência a agricultura estando mesmo essa atrasada no tempo; pela burguesia que se encontrava dividida e não tinha capacidade de “promover os seus interesses ao nível do Estado”; pelas oportunidades que a agroexportação oferecia; pela escassez de capital para o investimento na indústria e também pela falta de formação e ensino neste setor. Para Jaime Reis (1987), durante este período, o papel do Estado em auxiliar o desenvolvimento industrial foi diminuindo ao longo do tempo, uma vez que não foram introduzidas políticas e medidas capazes de fomentar o setor, tais como, a isenção fiscal, os subsídios, empréstimos baratos ou contratos governamentais, conforme se verificou noutros países da Europa de Leste. Ao mesmo tempo, a escassez de bancos comerciais e capitais condicionaram este desenvolvimento, apesar de os bancos já existentes se terem empenhado no financiamento do setor. Por sua vez, o efeito multiplicador dos ramos da atividade fabril de crescimento rápido foram reduzindo, privando o setor primário de se desenvolver, modificar e modernizar. Neste período, foram as indústrias do algodão e metalurgia que apresentaram melhores resultados a nível de produção bruta, com 45% e 55% respetivamente. A indústria dos lanifícios e do papel também tinham um papel importante no que diz respeito às importações, enquanto, a indústria alimentar era a que apresentava um crescimento mais lento pelo fato de consumir “fatores de produção nacional”. Quanto à indústria das cortiças e das conservas (peixe), registaram um crescimento rápido pois

dependiam principalmente de matérias-primas de produção nacional, no entanto, constituíam apenas uma pequena parcela do valor total dos rendimentos do país.

Concluindo, Reis afirma que a atividade industrial continuaria a ter um crescimento lento, caso não apostasse na exportação em grande escala, algo que se viria a confirmar nos primeiros anos após a Segunda Guerra Mundial, conseguindo utilizar de forma eficiente a tecnologia moderna recorrendo a mão-de-obra barata, permitindo ao país competir em determinados setores com os produtores de outros países industrialmente mais desenvolvidos. Contudo, Portugal apresentava algumas desvantagens em relação aos concorrentes estrangeiros, porque era difícil e caro obter créditos, uma vez que o país estava a dar os primeiros passos na indústria acabando por ser menos eficiente que os concorrentes, mas também, porque a quantidade de matérias-primas que tinham de importar era grande, sendo muito dispendioso para o país. Apesar disso, tinha do seu lado, o fato de a mão-de-obra ser mais barata, demonstrando mais tarde ser um fator limitador porque os operários não possuíam qualquer instrução/ formação técnica para poderem trabalhar nas várias indústrias, não conseguindo trabalhar em mais do que dois teares/máquinas, dificultando assim o desenvolvimento do setor e a aquisição de bons operários. Para além disso, maior parte da tecnologia (máquinas) era importada, não estando maior parte das vezes adaptada à estrutura física das fábricas. Em 1911, apenas 1 em cada 4 portugueses sabia ler e escrever, sendo o panorama ainda pior no que diz respeito à população que trabalhava nas indústrias, desencadeando a necessidade de contratar trabalhadores estrangeiros para as fábricas porque detinham formação técnica e específica para as várias funções.

2.3. Alimentação e o desenvolvimento do Chocolate na Europa

No que respeita à alimentação, a partir da década de 1840, a batata surgiu como um alimento fundamental na alimentação dos vários camponeses, nomeadamente, em Inglaterra e Portugal (Grenha, 2011)

No caso português, o uso das primeiras máquinas agrícolas permitiu o cultivo em grande escala de batatas e trigo, apresentando-se como uma alternativa ao consumo de nabos e castanhas. Desta feita, os principais alimentos consumidos pelos camponeses eram o pão, a batata, os legumes, o vinho, o azeite, o unto para temperar a comida e raramente a carne. Este tipo de alimentação apresentava um baixo índice nutritivo e proteico, no entanto, devido aos baixos salários daquela época, eram os únicos produtos que conseguiam comprar. Contudo, nas

épocas seguintes a economia portuguesa conseguiu crescer permitindo o aumento dos salários e a estabilização da moeda nacional, tendo como consequência o aumento do poder de compra. Por sua vez, na classe operária o cenário era diferente, a alimentação era mais completa e variada, alimentando-se de arroz, massa, carne, peixe, sopa, vinho e o café. O seu dia-a-dia era composto por 4 refeições, sendo a última, uma ceia realizada entre as 20-21h. Quanto à classe média, a alimentação apresentava ainda maior variedade, como é o caso da açorda, ovos, bolos com manteiga ou doce (normalmente ao pequeno-almoço) e ainda a fruta fresca. Na classe média, os horários das refeições eram mais tardios, muito parecidos com aqueles que são praticados atualmente (Grenha, 2011).

No caso inglês, a alimentação tinha como base a batata, o queijo, açúcar, papas de aveia, sendo por vezes acompanhado por chá ou leite e esporadicamente, bacon. Este tipo de alimentação demonstrou-se insuficiente a nível nutricional, levando ao aparecimento de doenças como o raquitismo, tuberculose e escorbuto (Grenha, 2011).

Com o desenvolvimento dos sistemas de transporte, vias de comunicação e o aumento do comércio nacional/internacional, permitiu também que a indústria alimentar se desenvolvesse. No que respeita aos transportes, possibilitou a expansão geográfica e melhorar a tangibilidade no que respeita a alguns alimentos, como é o caso dos vegetais e frutas provenientes de zonas agrícolas, passando a ser transportados para zonas urbanas de forma mais rápida. Ao mesmo tempo, passou a ser mais rápido e fácil o abastecimento de várias zonas evitando que os alimentos perdessem qualidade ou se estragassem durante o transporte. Como consequência, foi necessário investir na melhoria dos sistemas de refrigeração e conservação dos alimentos, algo que ocorreu na segunda metade do século XIX, com o objetivo de aumentar a sua durabilidade evitando perdas de qualidade. Neste campo, surgem com maior destaque as indústrias das conservas e do frio, que conseqüentemente se desenvolveram ao longo dos tempos (Grenha, 2011).

No entanto, no que respeita ao produto trabalhado no presente Projeto, o chocolate, foi no século XIX que passou a ser visto com maior importância devido ao desenvolvimento da sua indústria e o conseqüente acesso a todos os públicos. Os primeiros passos para este reconhecimento foram dados por Coenraad van Houten, através da criação da prensa hidráulica (1828) que permitiu produzir cacau em pó, passando a ser famoso entre as classes operárias, tornando-se num hábito de consumo sendo visto como uma forma de combater o alcoolismo. Em 1849, Joseph Fry criou a primeira tablete de chocolate em todo o mundo, sendo a mesma

de chocolate negro, no entanto, em 1875, Daniel Peter e Henri Nestlé criaram a primeira tablete de chocolate de leite, inovando assim paradigma do consumo de chocolate naquela época. Em 1879, Rodolph Lindt inventa a máquina de Conchagem que permite aumentar a qualidade do chocolate, melhorando a sua textura, sendo naquela época apelidada de “fórmula mágica”. Em 1914, com a Primeira Guerra Mundial, foi interdito o crescimento da indústria do chocolate, passando a ser utilizado apenas como um alimento de emergência para os soldados americanos devido ao seu poder fortificante e energético, no entanto, em maior parte das vezes, os soldados não conseguiam guardar o chocolate e acabavam por consumi-lo. Mais tarde, aquando a Segunda Guerra Mundial, a empresa Hershey’s teve a tarefa de criar uma tablete que não se derretesse nos bolsos, levando à produção de cerca de meio milhão de tabletes por dia. Com o fim da Guerra (1945), as indústrias do chocolate voltaram a poder produzir, originando assim popularização do alimento e o surgimento de novos sabores (Batista, 2008). Por sua vez, a indústria alimentar e o número de operários também acabaram por aumentar com especial destaque para a panificação, pastelaria e indústria das conservas.

2.4. Património e Turismo Industrial

A Revolução Industrial foi um marco histórico no desenvolvimento económico e na transformação social da época, levando a uma grande transformação dos centros urbanos. No entanto, com o declínio da indústria e a consequente desindustrialização, grande parte desses espaços/centros industriais ficaram abandonados, surgindo a necessidade e a preocupação em salvaguardar e reconverter o património que outrora assumiu grande importância. Como tal, a estes espaços foram atribuídos os mais variados significados de acordo com as funções desempenhadas, dando origem a importantes movimentos e iniciativas de conservação do património industrial, nomeadamente, a partir da segunda metade do século XX (1970), que iam desde a proteção de fábricas até à proteção dos bens materiais que as constituíam, tais como, máquinas e motores a vapor, produtos químicos, cerâmica, entre outros (Sampaio, 2015).

Os primeiros passos com vista à salvaguarda do património foram dados em Atenas, através da elaboração de dois documentos internacionais, a Carta de Restauro de Atenas em 1931 (Congresso dos Arquitetos e Técnicos de Monumentos Históricos) e a Carta de Atenas em 1933 (Congresso de Arquitetura Moderna). Estas duas cartas tinham como principal foco o urbanismo, a arquitetura moderna e o património histórico das cidades, sendo que, até aqui a noção de património arquitetónico focava-se apenas no edifício, passando agora a focar-se no

conjunto urbano através da necessidade de planejar e organizar as cidades dando-lhes uma continuidade temporal. Como consequência, surgiu a primeira disciplina científica voltada para esta nova abordagem de espaço, denominada, o Urbanismo. A primeira carta (1931) pressupunha a colaboração dos conservadores de monumentos, arquitetos e representantes das várias ciências (naturais, físicas e químicas) de cada país, para que os procedimentos de conservação e reutilização fossem os mais adequados aos diferentes casos, bem como, a conservação das ruínas e o respeito pela construção dos edifícios estivessem de acordo com fisionomia das cidades. Por outro lado, a Carta de Atenas (1933), tinha como preocupação a discussão do rumo das cidades modernas e os valores da arquitetura e urbanismo funcional, pressupondo um estudo e uma análise prévia das intervenções que iriam realizadas nos edifícios e obras de arte industriais, cujo objetivo seria a sua conservação e reutilização, mantendo a sua função original, apesar de se encontrarem atualmente inativos. Nesta segunda carta, foram analisados trinta e três cidades, constatando que a industrialização e o consequente crescimento urbano acabaram por afetar e desorganizar o tecido urbano, surgindo daqui a necessidade de regulação de todo espaço urbano, bem como, da sua utilização (Sampaio, 2015).

Após a segunda Guerra Mundial, a destruição das grandes áreas foi evidente, obrigando à revisão das noções de património até aí estabelecidas, como tal, foi a partir da década de 1960 que grandes mudanças surgiram no que toca ao conceito de património e exemplo disso é a criação da Carta de Veneza, em 1964, aquando a realização do II Congresso Internacional de Arquitetos e Técnicos de Monumentos Históricos (Veneza), que veio retificar e melhorar alguns aspetos anteriormente definidos na Carta de Atenas. Através desta carta, a visão de património passou a ser mais alargada, contemplando os edifícios de valor histórico, os edifícios considerados mais modestos com arquitetura tradicional, bem como, os conjuntos urbanos e rurais. Com esta nova visão, foi possível ampliar o universo do património cultural impondo a necessidade de novas funções e utilizações para as construções mais antigas e/ou abandonadas, criando uma série de princípios para a proteção e o restauro do património arquitetónico (Sampaio, 2015). Como consequência, no ano seguinte foi fundado em Varsóvia o ICOMOS (Conselho Internacional dos Monumentos e dos Sítios), que passou a ser a principal organização internacional no que diz respeito à conservação e proteção do património, assumindo funções de aconselhamento ao Comité do Património Mundial e à UNESCO (que foi também criada nesta década) no que respeita à avaliação das candidaturas à Lista do Património (Morais, 2016).

Ainda na década de 60, através de uma cooperação entre a UNESCO, o Conselho da Europa e o ICOMOS, foi criada uma ação normativa internacional sobre a proteção cultural baseada *“nas Convenções, nas Recomendações, Resoluções do Conselho da Europa; os restantes atos, como cartas, orientações, princípios e declarações que definem os princípios e os conceitos sobre determinada matéria, de modo a orientar, mas sem carácter vinculativo”*. Esta cooperação deu origem à Convenção para a Proteção do Património Mundial, Cultural e Natural, em Paris (1972), sendo considerada uma das mais importantes convenções até à data, subscrita por 80 estados dos 5 continentes, sob o compromisso de preservar e proteger o património cultural e natural de reconhecido valor, para que este seja apresentado e transmitido às gerações futuras (Morais, 2016). Nesta convenção foram ainda definidos, os locais classificados como património Natural e Cultural que estivessem em condições para ser inscritos na lista de Património Mundial. Ao mesmo tempo, foi criado o Fundo do Património Mundial e o seu próprio Comité, apresentando-se como um passo marcante na proteção e salvaguarda do património natural e cultural, oficializando assim a noção de *“Património Mundial”* (Sampaio, 2015).

É a partir do ano de 1970, que surge a ideia de proteção e valorização do património industrial, e tal como na Revolução, destaca-se a importância do Reino Unido devido à sua vasta herança, sendo o primeiro país a promover o turismo direcionado para esta temática (Hong, 2013). Os efeitos negativos que a desindustrialização provocou neste país foram altíssimos, exemplo disso, é o aumento do desemprego para 51% na zona de Great Manchester entre 1971 e 1981. Ao mesmo tempo, a queda da indústria fez com que grande parte das fábricas ficassem inativas, levando ao abandono e conseqüente degradação de um vasto património que outrora foi visto como uma superpotência (Silva, 2012). Como tal, a partir desta altura destaca-se a criação da Associação Industrial de Arqueologia, em 1973, e a realização do primeiro Congresso Internacional dedicado à conservação dos monumentos industriais, em Ironbridge. No mesmo ano, ocorre no Chile, a primeira mesa redonda surgindo os primeiros conceitos, tais como, a Nova Museologia e Museu Integral (Sampaio, 2015). De entre o vasto património industrial existente no Reino Unido, destaca-se a inclusão da Ironbridge George, em 1986, na lista de Património Natural e Cultural Mundial pela UNESCO, tornando-se o primeiro destino turístico industrial com uma extensão de 10 quilómetros quadrados, composto por vários memoriais industriais e museus, de entre os quais se destacam, as minas a carvão, uma antiga fábrica e respetivos fornos, uma fábrica de porcelana, um museu, um ecomuseu, entre outros espaços,

recebendo cerca de 40 milhões de visitas em 1988 (Hong, 2013 & Sampaio, 2015). Alguns anos mais tarde, Derwent Valley que englobava mais de 838 edifícios diferentes, foi classificado património mundial da UNESCO (2001) e entre 1973 e 1992, a Liverpool Street Station em Londres, foi ampliada e modernizada para poder receber mais pessoas, tendo em conta que se tratava da terceira estação ferroviária mais movimentada do país (Sampaio, 2015 & Silva, 2016).

Para além do Reino Unido, a Alemanha também se apresentou como um dos países mais desenvolvidos no que diz respeito ao património industrial. Neste caso, a recessão ocorreu entre os finais da década de 1950 e o início da década de 1960, devido à falência da indústria do carvão, ferro e aço, resultando numa degradação e poluição da imagem da região reduzindo assim a sua atração. Aqui, o conceito/ideia de património industrial surge em 1980, apesar de nos primeiros tempos não ser visto com grande entusiasmo por parte por parte dos governos locais, contudo, o ponto de viragem acontece quando chegam à conclusão que a demolição das inúmeras fábricas e minas ficaria muito dispendioso. Influenciados pelo bom exemplo do Reino Unido, optaram por salvaguardar e reconverter estes espaços para fins culturais e recreativos. Exemplo disso, é a região de Ruhr que desenha a “The Road to Industrial Heritage Tourism”, tratando-se de um roteiro do Património Industrial regional composto por 19 atrações industriais de entre as quais fazem parte, 6 atrações voltadas para a tecnologia industrial, uma museu da história social, 12 zonas típicas industriais e nove fábricas abandonadas adaptadas (Hong, 2013).

Após da I Conferência Internacional para a Conservação do Património Industrial que decorreu em Inglaterra, foi fundado em 1978, na Suécia, o TICCIH (Comité Internacional para a Conservação do Património Industrial) com o objetivo de *“promover, conservar, investigar, documentar, pesquisar e interpretar o património industrial mundial, desde os vestígios industriais – sítios industriais, construções e arquitetura, plantas, maquinaria e equipamento – às habitações, conjuntos industriais, paisagens industriais, produtos e processos, passando pela documentação relativa à sociedade industrial”* (Querido, 2013).

Em 2001, também a Espanha deixa a sua marca no desenvolvimento do património industrial através da criação do Plano de Património Industrial, passando a ter um instrumento de gestão do território e a desenvolver critérios e metodologias de intervenção, nomeadamente, a realização de um inventário com os bens industriais existentes, bem como, o registo de todas as intervenções realizadas entre 2001 e 2010. Este tipo de ações permitiu dar uma maior

promoção e proteção a toda a herança cultural existente (Sampaio, 2015). De realçar, que no ano anterior (2000), na cidade de Barcelona foi criado o Projeto 22, que consistiu na conservação e reconversão do antigo bairro industrial de Poble Nou cuja dimensão é de 200 hectares, tornando-se assim num importante espaço científico, tecnológico e cultural (Morais, 2016).

No ano 2003, na Rússia, a Comissão Internacional para a Conservação do Património Industrial aprova a Carta Nizhny Tagil dedicada ao Património Industrial, incluindo os princípios das cartas anteriores e contribuindo para o surgimento de programas de conservação e formação profissional especializada nesta área (Sampaio, 2015). Na Carta é ainda definido o conceito de Património Industrial que se apresenta como *“os vestígios da cultura industrial que possuem valor histórico, tecnológico, social, arquitetónico ou científico. Estes vestígios englobam edifícios e maquinaria, oficinas, fábricas, minas e locais de processamento e de refinação, entrepostos e armazéns, centros de produção, transmissão e utilização de energia, meios de transporte e todas as suas estruturas e infraestruturas, assim como os locais onde se desenvolveram atividades sociais relacionadas com a indústria, tais como habitações, locais de culto ou de educação”* (TICCIH, 2003). Contudo, em 2011, a noção de património foi modificada, aquando a criação da Carta “Princípios de Berlim”, durante a XII Assembleia Geral do ICOMOS. Esta nova Carta tinha como base a de Nizhny Tagil, sendo aqui redefinidos alguns princípios com o objetivo de valorizar o património industrial através do alargamento do âmbito territorial, bem como, o reforço do valor social deste tipo de património e respetivos bens/documentações. Nesta Carta, a noção de património industrial torna-se mais ampla, deixando de ser o edifício o foco principal, para dar um lugar de destaque ao território no qual está inserido, sendo o espaço visto como um todo. Através deste alargamento do conceito, foi possível atribuir a classificação de “Património Mundial” aos vários territórios industriais, bem como, *“a criação de redes europeias do património industrial a nível mundial”* (Sampaio, 2015).

Desta feita, todo o património industrial edificado, independentemente do seu valor estético e aspeto exterior, possui uma simbologia capaz de transmitir a sua autenticidade, exemplo disso, é a chaminé que representa a transição da oficina para a fábrica, mas também o uso da energia a vapor como o símbolo da primeira Revolução Industrial. Como tal, a reutilização destes espaços demonstra-se fundamental para a preservação de uma realidade que outrora se perdeu, contudo, esta deve ser realizada de forma organizada e estruturada, procurando ir ao encontro das necessidades da comunidade, pois sem o seu contributo a reutilização não fará

sentido. Neste sentido, os antigos espaços industriais poderão ser adaptados e reconvertidos em escolas, galerias de arte, espaços desportivos, teatros, bibliotecas, cafés, restaurantes e museus como é caso do Museu Interativo da Fábrica do Chocolate aqui apresentado (Mendes, 2000). Contudo, devido à especulação imobiliária, opta-se por vezes pela destruição total dos edifícios em vez de lhe dar um novo uso, enquanto noutros casos, a ideia passa por preservar apenas a fachada do edifício ou demolir quase por completo preservando apenas a sua chaminé. Desta feita, é através das várias iniciativas e formas de reconversão que surgiu uma nova tipologia de turismo, denominado Turismo Industrial (Cordeiro, 2011).

De acordo com Marcos Oliveira (2012), o Turismo Industrial é uma tipologia pertencente ao Turismo Cultural, cujo perfil do turista se caracteriza pela procura de novas experiências e emoções, mas ao mesmo tempo, pela procura de maior conhecimento sobre o local que estão visitar, neste caso, um espaço industrial que outrora assumiu importante função. Para além dos vestígios físicos, importa realçar a importância da preservação dos hábitos e costumes da população proveniente daquela época. Como tal, o Turismo industrial pode ser praticado através de duas perspetivas, isto é, visitas a fábricas ainda em atividade podendo assim ter contato direto com os processos de produção, ou visitas a fábricas inativas e respetivos equipamentos conservados que foram reaproveitadas para fins museológicos. Ao mesmo tempo, o Património Industrial pode ser dividido em três categorias: Relíquias industriais (relacionados com os métodos e processos de produção/trabalho que vão desde fábricas a minas); Atrações voltadas para os transportes (caminhos, roteiros, trilhos ou paisagens naturais); E atrações socioculturais (formas de vida e religião durante a era industrial) (Oliveira, 2012).

Concluindo, o Turismo Industrial surge como um complemento ao Turismo Cultural, procurando tornar a oferta mais abrangente através da valorização e enriquecimento do património que se foi mantendo ao longo dos anos. Prova disso, são os exemplos enunciados ao longo do texto, bem como, aqueles que serão apresentados de seguida: Siderurgia de Völklingen (Alemanha), Complexo Mineiro de Zollverein (Alemanha), Siderurgia Engelsberg (Suécia), Paisagem Industrial de Blaenavon (País de Gales), New Lanark, (Escócia), Saltaire (Inglaterra), Parque Mineiro de Riotinto (Espanha), Guinness Storehouse (Dublin, Irlanda), Docklands (Inglaterra), Mina de Sal de Wieliczka (Polónia), Museu Industrial de Verla (Finlândia), antigo Matadouro de Madrid (Espanha) convertido num Centro Criativo Contemporâneo e a Tate Modern (Inglaterra) (Morais, 2016 & Oliveira, 2012).

2.5. Património Industrial em Portugal

Tal como aconteceu com a Revolução Industrial, o surgimento da defesa do Património Industrial em Portugal foi bastante tardio, tendo-se iniciado nos finais da década de 70 e início de 80. O primeiro passo foi dado através da criação dos primeiros grupos de discussão sobre a Arqueologia Industrial, originando daí a primeira exposição, realizada na cidade de Tomar em 1978 (Querido, 2013). Passados dois anos, em 1980, foi fundada a Associação de Arqueologia Industrial da Região de Lisboa, que em 1985 organizou na Central Tejo a Exposição de Arqueologia Industrial intitulada de “Um Mundo a Descobrir, Mundo a Defender” (Querido, 2013). Contudo, alguns anos após a sua criação, esta associação passou a ter âmbito nacional em vez de regional, passando a ser denominada de Associação Portuguesa de Arqueologia Industrial. Como marco histórico, destaca-se a realização do primeiro Encontro Nacional sobre o Património Industrial em Lisboa, Guimarães e Coimbra (Morais, 2016).

No ano de 1984, surgem os primeiros edifícios classificados como imóveis de interesse público como é o caso da Fábrica das Sedas ao Rato, os Moinhos de Maré do Seixal, a Garagem “Auto-Palace”, o Bairro Grandela e a antiga Escola Industrial de Marquês de Pombal, juntando-se mais tarde, o Museu da Eletricidade localizado nas instalações da antiga Central Tejo e a Ponte Ferroviária D. Maria no Porto (Querido, 2013). Um ano depois, surge a primeira Lei de Bases do Património Cultural Português, no entanto, acabou por não ser regulamentada, sendo substituída pela atual Lei, nº 10/2001. Como consequência, as normas voltadas para o Património Industrial presente nesta Lei são quase inexistentes, excetuando duas referências feitas no Artigo 2º, que aborda o Conceito e o Âmbito do Património Industrial, mas também no Artigo 72º que enuncia as Disposições Gerais. Devido a esta insuficiência legislativa, surgiu a necessidade de elaborar um Plano Estratégico para o Património Industrial a nível nacional, procurando definir o que deveria ser preservado, valorizado e reutilizado, através da realização de inventários, contudo, desde 1980, foram publicados apenas dois Planos (Morais, 2016). Através destes estudos, inventários e classificações é possível identificar locais e suas potencialidades, analisando uma futura reconversão/musealização.

De acordo com Ana Querido (2013), em 1992 *“foi criada a Associação Industrial da Região de Lisboa, no mesmo ano em que é criada a Associação Portuguesa de Empresas com Museu”*, salientando a importância patrimonial de alguns edifícios ligados à indústria. Em Maio de 1997, foi fundada no Porto a Associação Portuguesa do Património Industrial (APPI), sendo uma organização representada no TICCIH, que visa a defesa e salvaguarda do Património

Industrial em Portugal (Morais, 2016). Foi no âmbito desta associação que se realizaram vários inventários em colaboração com as autarquias locais, mas também a realização do I Congresso sobre o Património Industrial e do II Congresso Internacional sobre o Património Industrial (Sampaio, 2015). Ainda nesta década, devido à criação das associações acima referidas e do aumento da importância do património industrial, surgiram os primeiros museus instalados em antigos espaços industriais, sendo para este efeito reaproveitados/reconvertidos (Morais, 2016). Ao mesmo, surgiram as primeiras rotas turísticas voltadas para o Património Industrial, como é o caso da Rota da Cerâmica e a Rota do Património Industrial do Vale do Ave.

Entre o ano de 2000 e 2001, o Instituto Português do Património Arquitetónico realizou um levantamento de toda a arquitetura industrial moderna nas áreas com maior tecido industrial, como é o caso de Lisboa e Porto. Em 2006, o Comité Internacional para a Preservação do Património Industrial (TICCIH) elaborou o relatório português sobre a situação do património industrial em Portugal, constatando que as áreas mais ameaçadas eram as antigas fábricas situadas em zonas costeiras, minas recentemente fechadas, linhas de caminho-de-ferro e respetivas estações, sendo espaços que possuíam características históricas e arquitetónicas singulares. Contudo, a ausência de políticas nacionais fez com que muitos vestígios e documentos históricos representativos destas zonas fossem desaparecendo e destruídos ao longo do tempo (Querido, 2013).

No ano de 2008, o IHRU e o IGESPAR criaram o KIT, sendo uma coleção de guias práticos cujo objetivo é orientar na inventariação do património arquitetónico. Cada KIT refere-se a um tipo específico de património, sendo o KIT03 pertencente ao património industrial (Querido, 2013). A criação de um KIT voltado para este tipo património deve-se sobretudo à necessidade de conhecer e registar todos os exemplares existentes, contribuindo para uma melhor gestão, procurando ao mesmo tempo, atingir o desenvolvimento sustentável e harmonioso entre o passado e o presente, mantendo a sua autenticidade (Folgado, 2010). Neste documento, o Património Industrial é definido como todo o património material e imaterial resultante de uma atividade produtiva e representativa de uma época (Revolução Industrial) que integra “*valores tecnológicos, científicos, sociais, económicos e estéticos*”, procurando refletir e transmitir a sua autenticidade, antiguidade e memória.

Atualmente, todo o património existente em Portugal, têm como principal organismo de gestão e inventariação, a Direção-Geral do Património Cultural (DGPC) que desde 2011 integra “*os institutos dos museus, património arquitetónico e arqueológico, bem como, o IGESPAR, IMC*

e a *Direção Regional de Cultura de Lisboa e Vale do Tejo*”. Fazem ainda parte desta gestão, o Sistema de Informação para o Património Arquitetónico (SIPA) gerido pela DGPC, servindo como uma base de dados com informação e documentação sobre os edifícios e ainda o Instituto da Habitação e Reabilitação Urbana (IHRU) (SILVA, 2016).

2.6. Museologia Industrial

Alfredo Tinoco (2012) define Museu Industrial como uma estrutura constituída por vários núcleos onde o espaço principal/central serve como centro de informação e interpretação composto por várias exposições de cariz permanente e temporário, mas também por um centro de documentação, biblioteca/arquivo e uma reserva técnica que representa todo o território. Desta feita, apresenta-se como um espaço que permite efetuar a ligação entre a cultura, ciência, comunidade local e os processos técnicos, demonstrando como a indústria influenciou os modos de vida e realçando os seus inventores, especialistas, trabalhadores e consumidores. Os seus objetivos deverão passar pela transmissão ao público de toda a informação e conhecimento sobre uma realidade que se transformou ao longo dos tempos, mas também como esta influenciou a história económica e social, levando a uma análise e reflexão crítica comparativa sobre estado e desenvolvimento atual quer da indústria, quer da tecnologia.

De acordo com Morais (2016), a primeira tentativa de criação de um museu industrial em Portugal ocorreu no século XIX, quando em 1807, o Estado planeou a criação de um museu com uma coleção composta por livros, planos, modelos/ desenhos de máquinas e outros utensílios representativos da indústria nacional. Entretanto, devido à instabilidade política proveniente das invasões francesas e da conseqüente fuga da Corte para o Brasil, a ideia acabou por ficar pelo caminho. Em 1819, a intenção de criar um museu industrial ainda se mantinha, foi então que através da reforma do ensino levada a cabo por Passos Manuel se previu a criação de Conservatórios de Arte e Ofícios de Lisboa e do Porto no ano de 1836, com o objetivo de criar um *“depósito geral de máquinas, modelos utensílios, desenhos, descrições e livros relativos às diferentes Artes e Ofícios cujo objetivo era a instrução prática em todos os processos industriais por meio da imitação”*. Em 1852, devido à necessidade de criar museus e centros industriais para o depósito de máquinas e matérias-primas, previu-se a criação de museus industriais junto ao Instituto Industrial de Lisboa e da Escola Industrial do Porto, no entanto, devido à falta de recursos financeiros levou ao adiamento do projeto. Entretanto, no ano de 1883, foram finalmente criados os Museus Comerciais e Industriais (Porto e Lisboa). Estes museus

pretendiam educar/ensinar, informar os produtores e consumidores sobre os vários produtos e matérias-primas existentes, auxiliar como meio de promoção e estímulo do setor industrial e comercial nacional, e por fim, levar à reflexão sobre o estado da indústria. Contudo, estes museus acabaram por ser extintos no ano de 1890 através do Decreto-lei de 23 de Dezembro.

No século XX, mais precisamente na década de 70, verifica-se um aumento do número de museus industriais, no entanto, eram de fraca qualidade devido à falta de condições técnicas e de planeamento. Como tal, foi na década de 80 que se constatou um equilíbrio no que diz respeito à qualidade/quantidade dos museus, devido à renovação e aumento daqueles já existentes, destacando-se o Museu Nacional de Arqueologia, Museu Nacional do Azulejo, Museu Nacional de Teatro, Museu Nacional de Arte Antiga, Museu Monográfico de Conímbriga e o Ecomuseu Municipal do Seixal (Morais 2016). Salienta-se, que os museus que revelaram maior consistência no seu funcionamento foram os pertencentes ao Ministério da Cultura e tutelados pela administração regional. Foi assim que surgiu a Rede Portuguesa de Museus que *“é um sistema organizado, baseado na adesão voluntária, configurado de forma progressiva e que visa a descentralização, a mediação, a qualificação e a cooperação entre museus”*. Esta rede demonstrou-se fundamental para a qualificação dos museus, tendo em conta que através de um inquérito realizado aos Museus de Portugal, em 1999 e 2000, foi possível concluir que a maior parte não possuía requisitos mínimos para serem considerados museus, devido à falta de coleções, programas de investigação, orçamentos limitados, entre outros motivos (Morais 2016). Por sua vez, Morais (2016) afirma que os museus industriais em Portugal poderão ter variadíssimas origens, como é possível constatar de seguida:

- **Museus industriais de Iniciativa Empresarial**

- ✓ O Museu da Água da E.P.A.L. - composto por quatro espaços espalhados pela cidade de Lisboa, constituídos por edifícios relacionados com o abastecimento de água na cidade, no século XVIII e XIX, sendo os quais, o Aqueduto das Águas Livres, o Reservatório da Mãe d'Água das Amoreiras, o Reservatório da Patriarcal e a Estação Elevatória a Vapor dos Barbadinhos. Faz ainda parte deste museu um arquivo onde estão guardados vários documentos escritos, plantas e desenhos que ajudam a reconstruir a história do abastecimento de água e respetivas alterações na cidade;
- ✓ Museu da Eletricidade- encontra-se também localizado em Lisboa e surgiu do interesse da EDP em transformar e preservar a antiga Central Tejo em museu.

Apesar de ter sido criado em 1979 só abriu ao público em 1990, no entanto, voltou a fechar para reabilitação em 2000, sendo reaberto novamente passados 6 anos. Foi neste espaço que ocorreu a maior exposição de arqueologia industrial até ali vista em Portugal. No ano de 1986, foi classificada como Imóvel de Interesse Público, sendo um dos primeiros espaços industriais classificados em Portugal.

- **Museus industriais de Iniciativa Universitária**

- ✓ Museu de Lanifícios da Covilhã- o seu surgimento deve-se às mudanças económicas e sociais ocorridas na Covilhã devido ao abandono dos edifícios industriais na década de 70, nomeadamente, relacionados com o setor dos lanifícios. Por este mesmo motivo, o museu foi criado com o objetivo de salvaguardar as tinturarias da Real Fábrica de Panos que se encontram integradas nas instalações da Universidade da Beira Interior, sendo este um aspeto fundamental para a sua criação procurando recordar as manufaturas pombalinas. Como tal, a sua missão passa pela salvaguarda e conservação do património industrial têxtil associado aos lanifícios, a investigação e divulgação, bem como, a contextualização antropológica, política, económica e social desta mesma atividade industrial;
- ✓ Fábrica de Curtumes de António José de Oliveira e Filhos e a Fábrica de Curtumes da Ramada- situadas em Guimarães, estas duas fábricas foram reconvertidas com o apoio da Universidade do Minho;
- ✓ Observatório do Mar dos Açores- o seu objetivo volta-se para a salvaguarda e estudo do património baleeiro da região mas também para a dinamização do espaço onde está situado, neste caso, nas instalações da Fábrica da Baleia de Porto Pim, classificado como Imóvel de Interesse Público.

- **Museus Industriais de Iniciativa Autárquica**

Têm sido os principais responsáveis pelo reaproveitamento de antigos espaços industriais, dando origem a Museus, Centros de Ciência e Tecnologia e Centros Interpretativos, pretendendo desenvolver programas educativos e programas de inclusão social procurando aproximar o património à comunidade. Como tal, destacam-se o Ecomuseu do Seixal (1992) associado ao património industrial e fluvial, Museu do Vidro situado na Marinha Grande (1998), o Museu da Mina de Aljustrel, Museu de Cerâmica de Sacavém (2001), Museu Nacional do Pão (2002), Museu da Chapelaria de S. João da Madeira, Museu Municipal de Portimão, entre outros.

Por fim, importa ressaltar que para além dos tipos de museus acima apresentados, os museus industriais poderão ter a importante tarefa de regenerar as grandes áreas urbanas devido ao seu enorme potencial valor patrimonial e histórico. Exemplo disso é o caso do Porto, onde muitas das fábricas encerradas provenientes da desindustrialização foram parcialmente demolidas e reconvertidas em condomínios privados ou novas urbanizações de luxo, como é o caso do edifício da Moagem da Sociedade Industrial Aliança, ou a demolição da Fábrica Salgueiros que deu lugar a empreendimentos habitacionais.

Na década de 90, realça-se o surgimento de novos museus voltados para a ciência, tecnologia e indústria devido ao aumento do reconhecimento do património industrial nacional e ao aparecimento das primeiras associações de defesa do património industrial, tais como, a APAI (Associação Portuguesa de Arqueologia Industrial), a APPI (Associação Portuguesa para o Património Industrial) e a APOREM (Associação Portuguesa de Empresas com Museus). O objetivo destes museus era contribuir para o desenvolvimento e conhecimento educacional da população, com especial destaque para os mais jovens e estudantes universitários (Morais 2016).

2.7. Turismo Cultural

O Turismo Cultural passou a ser reconhecido com uma tipologia turística a partir dos finais de 1970, no entanto, foi em 1990 que a sua importância se impôs devido à divisão do mercado de massa, ao alargamento da educação provocando um aumento dos níveis de instrução e à democratização da viagem permitindo o consumo e acesso à cultura. Ao mesmo tempo, os especialistas concluíram que maior parte das pessoas viajavam para conhecer a cultura de um determinado destino/espaco como forma de fuga à rotina, o que contribuiu em grande parte para o seu reconhecimento (Marujo, 2015). Contudo, antes ser criada esta designação, nos seus primórdios, o Turismo e a Cultura eram vistos como duas áreas distintas, até que se chegou à conclusão da existência de relações dependentes entre si. Esta conclusão surgiu através do Seminário da UNESCO decorrido em Paris (1996), onde se declarou que o “Turismo não existiria sem Cultura”, sendo que, a cultura assume um papel impulsionador na atividade e promoção turística de um determinado local/destino, devido à autenticidade e história do património existente que poderá incluir visitas a antigas fábricas, museus, teatros, festivais ou espetáculos de música, festas locais, compra de artesanato, eventos desportivos,

peregrinações, visita a centros históricos, visitas de estudo, entre outros (Alves, 2016). Para além do património edificado, a cultura tem a capacidade de atrair visitantes devido à sua curiosidade em conhecer a maneira de viver de uma determinada sociedade, privilegiando a observação e o contato direto com as pessoas locais (Alves, 2016).

De acordo com Bonink e Richards (1992) citados por Pereiro (2009) existem duas abordagens importantes para entender o Turismo Cultural, isto é, na perspetiva dos locais e monumentos, sendo necessária a descrição dos vários tipos de atrações visitadas e ao mesmo tempo, pensar na cultura como um produto, ou na perspetiva conceptual, procurando perceber as razões e motivações das pessoas que praticam este tipo de turismo. Contudo, definir Turismo Cultural acaba por ser algo complexo, uma vez que apresenta a mesma multidisciplinariedade e abordagens que o conceito de Turismo, apresentando-se aqui como um conceito evolutivo com permanente ligação entre o material e o imaterial, estando associado ao consumo de produtos culturais do passado e presente, mas também aos modos de vida dos povos de uma determinada época. No entanto, para o definir é necessário conhecimento e experiência, destacando-se a importância da participação humana de forma a ser possível obter diferentes perceções sobre aquilo que estão a observar (Marujo, 2015).

Por sua vez, a Organização Mundial de Turismo criou dois tipos de definições para o Turismo Cultural, sendo uma mais técnico, conhecido como “narrow”, e outra mais concetual como é o caso do “wide”. No primeiro caso, estão incluídos os fluxos turísticos voltados para a realização de tours culturais, visitas a monumentos e assistir a espetáculos de arte. No segundo caso (“wide”), está relacionada com o movimento de pessoas/turistas devido à necessidade de satisfazer as suas necessidades, motivações e fuga à rotina, com objetivo de verem coisas novas e ficarem enriquecidas intelectualmente e culturalmente (lazer). Qualquer uma destas definições, bem como, de outros autores, pressupõem a saída do turista do seu ambiente/ residência habitual (Julião, 2013). Desta feita, poder-se-á considerar que o Turismo Cultural se converte ao mesmo tempo em Turismo Experiencial (experiência turística), pressupondo a participação do visitante nas mais variadas atrações e iniciativas culturais (Pereiro, 2009). Esta experiência integra *“vivências sensuais (sons, odores, cores, ambiente), sociais (relações com os outros, hospitalidade, bem-estar, segurança, diversão), culturais (eventos, festivais, actividades, alojamento, restauração, enriquecimento) e económicas (relação qualidade do serviço-preço, relação custo-benefício da vivência, acessibilidades e transportes)* (Pereiro, 2009).

No que diz respeito às principais entidades que gerem e trabalham o Turismo Cultural, surgem a UNWTO (OMT), a UNESCO (promove-o como um meio de preservar o património mundial), Comissão Europeia (apoia o turismo cultural como uma indústria importante), ICOM (focada na preservação e divulgação da património natural e cultural mundial, mais especificamente, nos museus), Europa Nostra (é a voz do património cultural na Europa, organizando campanhas contra as ameaças aos sítios, paisagens e edifícios patrimoniais vulneráveis e faz pressão a favor de políticas europeias voltadas para este produto) e a ICOMOS (organização não governamental voltada para a conservação e proteção dos sítios património cultural).

De acordo com Julião (2013) citando Bucho (2010), existe alguma dificuldade em traduzir o Turismo Cultural em números, isto porque, existe pouca preocupação em definir a origem dos visitantes, mas também, devido ao fato de ser uma tipologia turística abrangente, uma vez que o turista apesar de ter apenas uma motivação, acaba por praticar vários tipos de turismo ao mesmo tempo, devido às restantes atrações que o destino possui. Exemplo disso é o caso de uma família que se desloque para determinado país para praticar Turismo de Sol e Praia e nos tempos mortos, ocupam os seus tempos livres a visitar a cidade e os respetivos monumentos, bem como, a gastronomia. Ao mesmo tempo, poderão querer modificar o seu roteiro e passar um dia a visitar o património natural existente, caso as condições meteorológicas não permitam ir à praia. Outro exemplo, é o caso do Turismo de Negócios, onde a motivação se volta, regra geral, para a participação em reuniões de trabalho, no entanto, o visitante acaba por ter contato direto ou indireto com o património cultural existente, como é o caso de uma reunião no centro histórico da cidade, a visita a monumentos nos tempos livres, a degustação da gastronomia local uma vez que necessitam de almoçar/ jantar enquanto estão no destino ou através da compra de produtos locais, tal como o artesanato, para oferecer a familiares ou para servir de recordação. Desta feita, o Turismo cultural poderá surgir como um produto complementar nos vários tipos de turismo existentes, sejam eles Sol e Praia, Gastronomia e Vinhos, Turismo Ecológico, Cruzeiros, Negócios, Congressos, City-Breaks, entre outros.

No ano de 1999, surge o documento com maior importância no que diz respeito à temática turística apresentada, sendo a Carta Internacional do Turismo Cultural que foi criada e aprovada pelo ICOMOS (Conselho Internacional de Monumentos e Sítios), sendo delineados e apresentados os seus objetivos e princípios basilares. A nível dos objetivos, estes focam-se: no encorajamento, promoção e auxílio na gestão do património cultural tornando-o acessível a toda

a comunidade; a facilidade nas ligações entre os organismos responsáveis pelo património e pelo turismo para que compreendam a necessidade e importância de preservar o património cultural a longo prazo; o estímulo ao desenvolvimento de projetos culturais, sejam eles de proteção, conservação ou criação de algo novo. Para atingir os objetivos apresentados foram estabelecidos 6 princípios essenciais:

- Princípio 1: o Turismo é um dos principais veículos para o intercâmbio cultural e a proteção do seu património deve proporcionar oportunidades à comunidade local e aos visitantes de forma ser possível o usufruto e compreensão do património e cultura existentes. Ao mesmo tempo, o património é o testemunho de um passado histórico que deve ser acessível ao público.
- Princípio 2: a relação entre património e o turismo é dinâmica, como tal, deve ser gerida de forma sustentável e duradoura, com o objetivo de originar benefícios tanto para as gerações atuais como para as futuras, sendo importante preservar a autenticidade do património. No caso da criação de novos projetos turísticos, estes deverão respeitar a arquitetura local, dimensão estética, social e cultural.
- Princípio 3: as ações de conservação e valorização do património deverão assegurar uma experiência agradável e enriquecedora aos seus visitantes, oferecendo-lhes boas condições de conforto, segurança e bem-estar. Ao mesmo tempo, os visitantes têm a responsabilidade de respeitar o património, valores e estilos de vida locais, de forma a fomentar o bom acolhimento por parte da comunidade local aos futuros visitantes.
- Princípio 4: É fundamental a participação da comunidade local em programas de conservação turística do património, permitindo identificar objetivos, conservar, apresentar e interpretar os recursos turísticos existentes, bem como, as páticas tradicionais.
- Princípio 5: as atividades turísticas e a proteção do património cultural deverão beneficiar a comunidade local. Desta feita, as políticas de conservação e desenvolvimento turístico deverão favorecer uma distribuição equitativa dos benefícios do turismo, contribuindo para desenvolvimento socioeconómico e consequentemente, na criação de emprego e desenvolvimento na educação/formação. Ao mesmo tempo, maior parte das receitas provenientes do turismo deverão ser aplicadas na proteção, conservação e divulgação do património.

- Princípio 6: as iniciativas de promoção turística deverão proteger e valorizar as características do património existente.

Juntamente com esta carta, Liliana Julião através do seu estudo realizado em 2013, cita os 4 pilares essenciais para a sustentabilidade do Turismo Cultural que vão de encontro aos objetivos da carta, são eles: a preservação, uma vez que se trata de um tipo de turismo “culture-friendly”, garantindo a preservação do património cultural, seja ele um monumento ou um evento exclusivo; a população, procurando aumentar sempre as vantagens socioculturais e económicas para a população local; Público, otimizando as férias dos turistas proporcionando-lhes uma experiência agradável e enriquecedora; Proveito, procurando maximizar os lucros e a atividade turística a longo prazo. A mesma autora enuncia ainda, as várias tipologias de Turismo Cultural, sendo elas, visita a Monumentos (religiosos, industriais, ruínas, etc), Sítios (históricos, arqueológicos e científicos), Espaços educativos (museus, bibliotecas, planetários, oceanários, etc), tradições e festividades culturais (festas, atividades religiosas, folclore, gastronomia, feiras, etc), espaços técnicos e científicos (jardins zoológicos, barragens, edifícios industriais) e eventos especiais (Feiras, congressos e convenções, desportivos, culturais, musicais, culturais, etc).

De acordo com Pereiro (2009), o Turismo Cultural poderá trazer vários impactos positivos e negativos para o destino turístico. No que respeita aos positivos, poder-se-á destacar a redescoberta das tradições, a revitalização e desenvolvimento da identidade cultural/ tradições, o surgimento de uma mentalidade voltada para a arte de bem receber os visitantes, e ainda, o desenvolvimento económico. Relativamente aos impactos negativos, destaca-se a exploração intensiva do Turismo Cultural, que poderá fazer com que os habitantes locais passem para segundo plano no que diz respeito às políticas de desenvolvimento turístico e social do destino, passando o planeamento a ser feito apenas naquilo que o turista procura. Ao mesmo tempo, poderão surgir problemas entre a comunidade e os visitantes locais, caso uma das partes não se respeite, como por exemplo, a hostilidade por parte dos residentes devido desrespeito pelo património existente (ex: vandalismo), levando-os a ver o Turismo como algo negativo.

No campo da investigação, este tipo de turismo tem suscitado bastante interesse, tratando-se de uma área de estudo interdisciplinar que envolve abordagens quantitativas e/ou qualitativas. Desta feita, os primeiros estudos académicos focaram-se no estudo descritivo sobre o comportamento dos visitantes culturais, elaborando assim perfis demográficos e socioeconómicos. Mais tarde, o foco voltou-se para o estudo da relação entre o território e o

Turismo Cultural, a cooperação entre Turismo e a Cultura, e por fim, entre o território e o planeamento turístico. Por sua vez, o fato de os destinos terem interesse em desenvolver o seu Turismo Cultural procurando retorno económico e uma distinção da sua imagem, tem desencadeado a realização de novos estudos voltados para esta temática (Marujo, 2015).

Em suma, a cultura e o turismo cada vez mais dependem de si e o maior desafio por parte de quem gere o Turismo Cultural é garantir a sua sustentabilidade conforme foi referido anteriormente, como tal, este deve ser devidamente planeado de forma não colocar em risco o património, habitantes e visitantes, bem como, permitir a revitalização do património.

No que respeita ao perfil do turista cultural, regra geral é composto por casais sem filhos, reformados e empty-nesters, cujo nível de formação é médio/elevado e o gasto médio por pessoa/dia é de 110€. Normalmente viajam em casal, família ou grupos reduzidos de amigos durante o período de férias e pernoitam em hotéis (3 a 5 estrelas), pousadas, apartamentos turísticos e alojamentos privados. Nos destinos de curta distância permanecem entre 3 noites a 5 semanas, sendo a média 4 noites, e no caso das viagens mais longas, permanecem entre 3 a 5 semanas. Ao mesmo tempo, procuram informar-se sobre a viagem em revistas, internet, catálogos/ brochuras, recomendações de familiares/amigos e o método de compra mais utilizado é a internet e as agências de viagens (Turismo de Portugal, 2006).

De acordo com as Estatísticas do Turismo de 2016 em Portugal, a motivação “lazer, recreio ou férias”, que neste caso se insere no presente Projeto, surge como o segundo principal motivo com 8,84 milhões de viagens (43,8%), superado apenas pela “visita a familiares ou amigos” com 8,9 milhões de viagens (44,1%), destacando-se no entanto, um aumento de 9,3% face a 2015. No que diz respeito à faixa etária, 62,2% tinham no máximo 44 anos, salientando ainda a ligeira subida do mercado sénior (+65 anos) para os 13%, mais 1,8% comparativamente a 2015. Ao mesmo tempo, o gasto médio deste tipo de turista rondou os 190,39€, correspondendo a um ligeiro aumento relativamente a 2015, sendo que, nas viagens domésticas o meio de alojamento escolhido voltou-se para a casa de amigos e/ou familiares (30,7%), seguido da permanência em segundas residências (28%) e por fim, em estabelecimentos hoteleiros e similares (27,1%). Nas viagens ao estrangeiro, 69,6% optaram por ficar em estabelecimentos hoteleiros e similares (INE, 2016).

Tendo em conta que o projeto aqui apresentado está localizado na região do Porto e Norte de Portugal, realça-se a importância de apresentar dados descritivos (Verão de 2017) referentes à tipologia turística aqui apresentada, considerando mais uma vez a motivação “lazer, recreio ou

férias”. Como tal, a motivação acima apresentada representou cerca de 40,9%, onde a prática de City/ Short break surge em primeiro lugar, sendo que a sua maioria optou por experienciar gastronomia, visitar monumentos e museus, ir às compras e ainda visitar espaços naturais. A tabela seguinte apresenta o perfil do turista de acordo com os dados recolhidos:

Tabela 1- Perfil do Turista Cultural

Género	57% do sexo feminino 43% do sexo masculino
Faixa etária	31 e 40 anos (24%) 19 a 25 anos (18%) 26 a 30 anos (17%)
Habilitações Literárias	43% Ensino Superior 34% Ensino Secundário
Estado Civil	50% casados 44% solteiros
Dimensão do agregado familiar	2 pessoas (42%) 1 pessoa (20%) 3 pessoas (18%) 4 pessoas (15%)
Meio de comunicação/ divulgação utilizado	Internet

Fonte: autoria própria, adaptado do IPDT/ Porto e Norte/ Aeroporto Sá Carneiro.

Realça-se ainda, o fato de os principais mercados emissores de turistas estrangeiros para a região do Porto e Norte serem a França, Suíça e Espanha, correspondendo a cerca de 54% das viagens, tendo como base, a chegada ao Aeroporto Francisco Sá Carneiro.

No que diz respeito à sustentabilidade do Turismo Cultural em Portugal e de acordo com a Estratégia Turismo 2027, a História e a Cultura são dois dos principais aspetos positivos no seu desenvolvimento, procurando atingir e/ou desenvolver o mercado turístico alemão, francês, inglês, espanhol e brasileiro. Ao mesmo tempo, a valorização do Património e da Cultura fazem parte de um dos 5 principais objetivos para o desenvolvimento do Turismo em Portugal nos próximos 10 anos, procurando garantir a sua sustentabilidade através da preservação e valorização económica do património e identidade cultural, bem como, a compatibilização entre a atividade turística e a respetiva comunidade local contribuindo para a melhoria da qualidade de vida dos seus habitantes. De acordo com a estratégia (2027) as linhas de atuação vão focar-se nesse sentido, mas também em fazer de Portugal um destino de congressos, eventos culturais e desportivos de âmbito internacional, tendo como base as seguintes premissas:

- ✓ Criação de projetos de conservação e valorização do património edificado com valor histórico e cultural tornando-o acessível a todos os públicos;
- ✓ Criação de conteúdos e aplicações tecnológicas com vista à promoção e dinamização do património;
- ✓ Valorização dos produtos regionais e dinamização do comércio tradicional;
- ✓ Projetos de valorização e divulgação dos espaços e identidade local envolvendo a participação das respetivas comunidades;
- ✓ Valorização do património cultural imaterial;
- ✓ Melhoramento do espaço público e eliminação das barreiras físicas;
- ✓ Apoio a associações culturais locais;
- ✓ Elaboração e implantação de estratégias para o desenvolvimento dos destinos turísticos a nível regional e local;
- ✓ Estruturação da oferta turística em torno de roteiros/itinerários de âmbito histórico e cultural, apostando nos caminhos de Santiago, Fátima e Rede de Turismo Militar.

2.8. Chocolate no Turismo

O chocolate associado ao Turismo surge como uma nova oferta dentro do Turismo Cultural, mais concretamente, proveniente da Gastronomia. Aqui, o chocolate deixa de ser apenas um produto internacionalmente comercializado para ser explorado como atração turística, abordando diferentes contextos, desde a sua história/ origens e cultura, formas de produção (desde o cacau até ao produto final, neste caso o chocolate) e respetivos sabores (Gómez, 2017). Dentro deste âmbito, o chocolate poderá ser aplicado em espaços temáticos, como é o caso dos Museus, Fábricas, Hotéis, Lojas, Restaurantes, Exposições, Parques Temáticos e Carreiras Profissionais. Ao mesmo tempo, poderá constituir-se como a principal atração turística de uma determinada cidade, dependendo dela maior parte dos fluxos turísticos devido à sua singularidade e autenticidade (Gómez, 2016).

No caso concreto dos Museus do Chocolate, Gómez (2017) afirma que estes são espaços que demonstram uma dimensão de territorialidade, focando-se na localização geográfica, antiguidade, prestígio, posicionamento e serviços disponibilizados para o seu público. Apresentam-se assim como uma alternativa aos museus tradicionais, trazendo consigo novas experiências, sendo a tecnologia um dos elementos em destaque, para que o visitante adote uma postura ativa e em simultâneo passiva durante a visita, fazendo-o sentir parte da

experiência. A maioria dos Museus do Chocolate está situada na Europa, regra geral, em zonas urbanas com uma ligação íntima ao chocolate. Exemplo disso é o caso de Bayonne, em França, conhecida como a capital francesa do chocolate de acordo com a National Geographic, onde o consumo de chocolate se desenvolveu na segunda metade do século XVII e está relacionado com os portos de pesca sendo visto como um alimento portuário. O título de capital do chocolate deve-se sobretudo às diversas lojas e fábricas de chocolate existentes na cidade. Outro exemplo, é o caso do Museu apresentado neste Projeto que se encontra situado nas instalações da antiga fábrica de chocolates Avianense, sendo a primeira fábrica de chocolates em Portugal.

Por fim, conclui-se que o chocolate poderá servir para dinamizar a oferta turística de um determinado destino como complemento ao Turismo Cultural, mas ao mesmo tempo, regenerar antigos espaços relacionados com o chocolate para fins turísticos. Desta feita, o chocolate deixa de ser apenas um produto comercializado para passar a ser patrimonializado e alvo de utilização turística.

2.9. Marketing nos Museus

Conforme cita Gómez (2017), o Marketing define-se como *“uma ferramenta de gestão, análise e ação, composta por um conjunto de processos para criar, comunicar, fornecer e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral”*. Desta feita, no âmbito cultural, o Marketing apresenta-se como um conjunto de estratégias cujo objetivo é a divulgação/promoção da cultura através das obras de arte e respetivos artistas nos espaços museológicos (Marecos, 2009). Enquanto objeto comercial, pode apresentar-se como uma forma de juntar os artistas/ produtores culturais e empresas com o objetivo de satisfazer o público que procura toda e qualquer forma de cultura, mas também através da criação de iniciativas desenvolvidas entre estes dois agentes com o objetivo de conseguirem apoios/patrocínios para os seus projetos futuros.

Para Conte (2010), o marketing cultural tem como objetivos a formação e participação ativa dos funcionários nos vários projetos culturais, a criação de uma relação harmoniosa entre os espaços culturais e a comunidade local nunca esquecendo a realização de atividades voltadas para a responsabilidade social, e por fim, reforçar/melhorar a imagem da empresa/entidade junto do público procurando potenciar a sua comunicação dentro da estratégia delineada.

No caso dos museus, o papel do marketing consiste em colocar à disposição os conteúdos e ferramentas necessárias capazes de aumentar o número de visitas e o consequente

retorno dos investimentos, mas ao mesmo tempo, aproximar a relação com os seus “stakeholders” (Kotler *cit. in* Fernandes *et al* 2016). Para Gómez (2016), o marketing voltado para os Museus assenta em dois princípios basilares, isto é, a difusão da cultura acessível a todos e a sua comunicação através da elaboração de estratégias de marketing capazes de reforçar a imagem e o posicionamento do museu perante a sua concorrência, bem como, perante o seu público de forma a melhorar o serviço/ experiência no futuro. Como tal, deverá ser centrado no público-alvo realizando um estudo de mercado e elaborando o seu perfil psicográfico e demográfico de forma a conhecer o tipo de visitante, as suas motivações e a frequência das visitas (Gómez, 2017). Ao mesmo tempo, na respetiva forma comunicação/promoção o objetivo deverá passar por tornar produto mais atrativo (Gómez, 2017). Por sua vez, Sanguinetti (*cit in* Gómez, 2016) afirma que o desafio do marketing nos Museus volta-se para a definição dos principais segmentos e elaboração das respetivas estratégias prioritárias que se vão traduzir na criação de um plano de marketing que inclua os anúncios, promoções, estratégias criativas e as funções que são desempenhadas pelo departamento de relações públicas.

Desta feita, as estratégias adotadas num plano de marketing deverão ter efeitos a longo prazo com o objetivo aproximar o visitante do museu e proporcionar-lhe uma experiência cada vez mais positiva estimulando a vontade de regressar, criando assim uma relação “íntima”, tentando-o fidelizar contribuindo para o aumento do número de visitas (Fernandes *et al.* 2016). Ao mesmo tempo, a direção de um Museu deverá ter em conta o feedback do público relativamente às suas opções estratégicas, de forma a analisar o efeito/resultado das mesmas, privilegiando a sua otimização/ajuste caso seja necessário. Esta análise permitirá que no futuro as estratégias tragam ainda mais benefícios para o Museu, ou seja, provoquem interesse, curiosidade e aproximação junto do público-alvo (patrimoniocultural.gov).

De acordo com Gómez (2017), na elaboração do plano de marketing de um museu, deverão ser tidas em conta as seguintes etapas:

1. **Missão:** descreve aquilo que o museu quer fazer, bem como, as suas políticas sociais e culturais;
2. **Análise Interna:** consiste em avaliar/analisar detalhadamente a estrutura do Museu, tais como, as suas políticas e os recursos humanos, físicos e financeiros;
3. **Análise de Mercado:** refere-se à pesquisa e análise sobre o perfil dos visitantes, de forma a aplicar no futuro diferentes estratégias capazes de tornar a experiência ainda

atrativa e aumentar o número de visitantes;

4. **Análise da Concorrência:** trata-se da concorrência direta e indireta;
5. **Análise do Ambiente Externo:** trata-se da análise da situação do Museu no mercado, as suas vantagens competitivas, bem como, a elaboração da respetiva análise SWOT;
6. **Definição dos objetivos de marketing:** constituem as metas que o Museu quer atingir, devendo ser quantificadas e definido o período de tempo para as atingir. Porém, não se devem afastar da realidade do Museu, sendo objetivos passíveis de ser alcançados.
7. **Posicionamento:** permitirá ao Museu ver a posição que assume face aos seus concorrentes, bem como, concluir quais as estratégias necessárias para atingir os objetivos que permitirão atingir o posicionamento pretendido.

Tabela 2- Análise SWOT.

	FORÇA – USAR	FRAQUEZA – ELIMINAR
AMBIENTE INTERNO	O que faz o público nos visitar? O que faz o público nos recomendar? Quais são as habilidades que temos e quais são especialmente boas? O que fazemos e que ninguém mais faz? Quais foram nossos sucessos recentes e porquê?	Quais habilidades nos faltam? No que não somos bons? O que os outros fazem melhor que nós? Quais foram nossos fracassos, e porque falhamos? Por que o público escolhe nosso concorrente? Por que nosso público e membros nos deixaram?
	OPORTUNIDADE – APROVEITAR	AMEAÇA - EVITAR
AMBIENTE EXTERNO	Quais são os novos produtos e serviços que podemos oferecer? Quais novas habilidades e capacidades podemos adquirir? Como podemos nos tornar únicos? Quais são os públicos/mercados/necessidades podemos servir? Quais mudanças no mercado podemos explorar? Quais novas ideias, técnicas e tecnologias podemos usar?	Quais novas ideias, técnicas e tecnologias podem nos prejudicar? Quais competidores podem nos prejudicar? Existe alguma ameaça legal, econômica ou política que nos afete? As necessidades de nossos consumidores estão mudando? Quais outras mudanças no ambiente pode nos prejudicar?

Fonte: Reproduzido de Fernandes *et al.* (2016)

8. **Definição do produto:** neste caso o produto é o próprio museu, ou seja, o seu ambiente físico, as exposições, os serviços e programas que oferece;
9. **Preço:** trata-se do preço de entrada, bem como, as políticas de preço e captação de recursos;
10. **Distribuição:** refere-se aos canais que permitem ao futuro visitante usufruir dos produtos e serviços do Museu, sendo neste caso importante, o local onde se realiza a experiência, o local de venda dos ingressos e ainda os respetivos acessos (estacionamento, comboio, a pé, etc).

11. **Promoção/Comunicação/Plano de Operação:** são as ações e estratégias promocionais que poderão contribuir para aumentar a notoriedade do Museu e o consequente aumento do número de visitas. O plano de operação é assim a forma como as estratégias serão aplicadas, os custos implicados e os recursos necessários. O plano de operação deverá ser anual.
12. **Monitorização:** a revisão do plano de marketing/operação deverá revisto/analísado pelo menos duas vezes por ano de forma a concluir se as medidas estão a gerar os resultados pretendidos ou não.

2.9.1. Público de Museus

O público que visita Museus varia de instituição para instituição, possuindo diferentes motivações que poderão ser desencadeadas pelo tipo de exposições e pela temática do espaço apresentado. No entanto, existem características que são semelhantes em todos eles, que deverão ser alvo de estudo com o objetivo de identificar opiniões, recolher sugestões e reações/comportamentos dos visitantes ao longo de toda a experiência, de forma a estabelecer uma relação mais próxima entre o Museu, Público e as obras apresentadas (Brahm, 2017). Por outras palavras, a realização de um estudo do público de museus apresenta-se como uma ferramenta essencial que permite traçar o perfil dos visitantes, estudar as suas motivações culturais, gostos, opiniões após a experiência, bem como, os respetivos impactos provocados no visitante para além do valor pago. A realização destes estudos vão possibilitar uma melhoria no futuro no que respeita ao planeamento e à programação das suas exposições, mas também, estimular à visita mais frequente por parte do público, levando-o à fidelização (Brigola & Costa, 2014). Este tipo de estudos teve a sua origem no século XIX, destacando o estudo realizado por Francis Galton, que observou e analisou o comportamento de visitantes em vários museus, acompanhando-os durante toda a experiência. Mais tarde, no início do século XX, Benjamin Gillman analisou a “fadiga museal”, referindo-se ao esforço realizado na observação dos objetos apresentados nos Museus. No ano de 1998, Falk e Dierking analisaram a experiência Museológica, afirmando que esta resulta da interação entre as motivações/tipo de experiência (visitante) com o seu contexto pessoal (caraterísticas sociodemográficas, psicológicas e experiências prévias), social (relação interpessoal com todos os intervenientes da visita, isto é, os seus acompanhantes, os restantes visitantes e os funcionários do Museu) e espacial/físico (localização, acessos, arquitetura, sinalização, apresentação das exposições, etc) que vão

influenciar a experiência no museu e o respetivo custo-benefício. Mais tarde, no século XXI, destacam-se várias investigações direcionadas para a função educativa dos Museus e a forma como a informação é transmitida (Brigola & Costa, 2014).

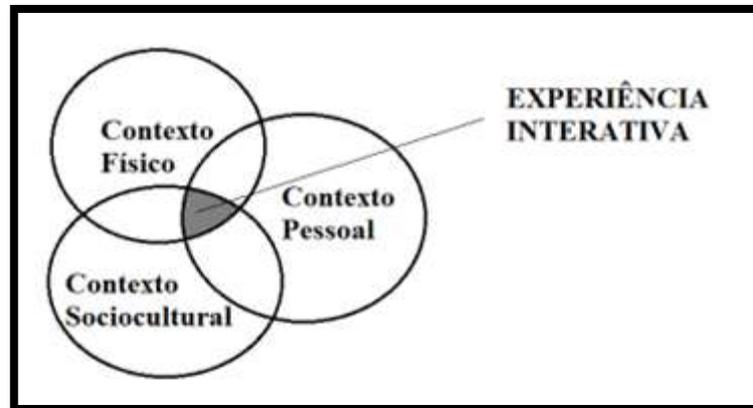


Figura 1: Experiência Museológica (reproduzido de Santos, 2014).

No que respeita a Portugal, este tipo de estudos surgiram no campo da sociologia no início dos anos 90, destacando o trabalho realizado por José Santos e José Neves sobre os Museus municipais de Cascais, baseado em dados quantitativos através da análise documental das estatísticas de visitas, entrevistas e inquéritos por questionário efetuados aos visitantes, com o objetivo de conseguirem comparar os diferentes públicos (Santos, 2014). No entanto, Santos (2014) refere que em Portugal são poucos os estudos realizados pelos próprios museus, concluindo que maior parte não possui profissionais habilitados para tal e por esse mesmo motivo, optam por criar parcerias com universidades sempre que pretendem realizar um determinado estudo. Ao mesmo tempo, foi possível verificar que são escassos os estudos que avaliam as exposições e os programas educativos apresentados pelos espaços museológicos, no entanto, tem sido cada vez maior a aposta nos estudos voltados para as estatísticas, como é o caso do número total de visitantes (Santos, 2014).

De acordo com Carvalho (2005) existem 3 tipos de estudo de público dos museus, são eles:

- ✓ Descritivos: funcionam como uma análise diagnóstico focada no tipo de perfil do público, consistindo numa recolha de dados ao longo do ano, tais como, a faixa etária, sexo, escolaridade, residência, o meio de comunicação que levou ao conhecimento do museu, a motivação principal, o meio de transporte utilizado, o número de acompanhantes, entre outros dados, que permitirão quantificar e segmentar o seu público, mas também, registar modificações/alterações nos seus visitantes;

- ✓ Avaliação: este tipo de estudo refere-se ao contributo que as exposições e programas educativos trazem para os seus visitantes, sendo aqui importante estudar a psicologia do visitante, o processo de comunicação museológica e a perceção que os mesmos têm sobre as exposições;
- ✓ Teóricos: recorrem à literatura para avaliar e entender a eficácia dos museus enquanto espaço educativo e consequentes influências no visitante.

No que respeita à caracterização do perfil dos públicos de Museus, destaca-se um estudo realizado pela Australian Museum Audience Research Centre, que os define como um público de grau escolar superior, pertencentes a uma classe social e económica consequentemente mais elevada, cuja idade varia entre a juvenil e a adulta (30 e os 50 anos), realizando geralmente as visitas em família. Neste estudo foi ainda possível concluir que as motivações que levam à realização da visita, devem-se ao tempo disponível para o lazer, o desejo de fazer algo com a família e/ou amigos, o entretenimento e divertimento, a participação em novas experiências, mas sobretudo, a satisfação pessoal. Ao mesmo tempo, a criação de exposições/atividades específicas poderão atrair novos públicos aumentando assim a sua variedade visitantes (Simplicio, 2010). Simplicio (2010) afirma que diferentes contextos vão influenciar a participação ativa ou passiva do público ao longo da experiência, como é o caso do contexto pessoal referente às expectativas do visitante, o contexto institucional referente à popularidade do Museu e as fontes de informação utilizadas para realização da visita.

Marilyn Hood (1983) (*cit in Brahm, 2017*) divide o público de museus em 3 categorias de acordo com a sua assiduidade: público frequente sendo aquele que visita pelo menos 3 vezes por ano; público eventual que visita no máximo uma a duas vezes por ano; não público, não visita um Museu pelo menos há 2 anos. Por seu lado, Koptcke (2012) (*cit in Brahm, 2017*) também faz uma divisão do público mas em quatro categorias, sendo neste caso: o público, tratando-se dos visitantes efetivos/assíduos ou próximos dessa situação; o público potencial, que se trata de grupos que possuem características semelhantes ao público efetivo, podendo vir a tornar-se futuros visitantes; Não público, sendo as pessoas que não visitam museus e não demonstram interesse em fazê-lo; População, que se trata dos habitantes que estão inseridos meio envolvente do Museu.

Por fim, ao falar-se dos estudos de público, poder-se-á ainda ter em conta a análise de um segmento em concreto, neste caso, as famílias, procurando entender os motivos que as levou a

visitar um museu, os seus comportamentos durante a visita, a forma como se relacionam e interagem com o espaço, bem como, a aprendizagem que obtiveram e qual o papel dos adultos ao longo da mesma (Santos, 2014).

2.9.2. Jornada do Consumidor

Conforme afirma Sousa (2016), a jornada do consumidor é descrita na literatura como *“uma viagem, que se inicia com a descoberta dos produtos, seguida de apreciações e testes, procura e aquisição, e finalmente a entrega, podendo em alguns casos haver ainda retornos de produto”*.

Portela (n.d.), afirma que este processo se inicia quando o potencial consumidor se apercebe de uma necessidade provocada por estímulos internos ou externos devido às ações de marketing levadas a cabo pelas empresas. Após este estímulo, o consumidor pondera a compra de um determinado produto passando para a fase de pesquisa sobre o mesmo, optando ainda por uma pesquisa adicional para obter um conhecimento mais detalhado sobre a sua possível escolha ou tomar conhecimento de outras opções com preço mais acessível. Regra geral, para determinados produtos, os consumidores optam pela pesquisa através de meios online, no entanto, para os produtos de vestuário, saúde, beleza e tecnologia, os consumidores optam pela ida a lojas físicas sendo a forma mais eficaz de terem contato com o produto/serviço e obter informações de uma forma mais rápida. Depois de considerar as várias opções possíveis, o consumidor decide qual o produto que vai comprar, o preço e onde compra. Após a compra, o consumidor pode optar por levantar diretamente o produto numa loja física, recebê-lo num determinado local mediante a contratação de uma transportadora ou recolhê-lo num posto de correio. Depois de adquirir o produto, destaca-se o pós-venda, sendo a fase em que os consumidores avaliam a satisfação da compra. De acordo com um estudo referido pelo autor, no processo de compra, os clientes masculinos destacam como elementos chave a velocidade e a eficiência, enquanto os clientes femininos destacam os preços baixos, limpeza e qualidade. Desta feita, a pesquisa da jornada do consumidor permite responder a algumas perguntas essenciais, tais como: quando optaram pela escolha do produto, onde e como o encontraram/compraram.

Através desta pesquisa/estudo é possível analisar e descobrir os vários pontos de contato entre consumidor e marca, bem como, criar estratégias para atrair futuros consumidores e fortalecer relações com os clientes já existentes (Jornada de Compra do Cliente, 2018).

No caso das empresas/entidades, a elaboração de um mapa da jornada do consumidor é fundamental, sendo uma forma de obter maior conhecimento sobre o cliente/possível cliente, percebendo o seu comportamento ao longo de todo o processo, medindo a sua interação com a empresa, os canais de informação/contato com o cliente, bem como, o conteúdo acessado até à fase da compra. Através deste mapeamento é possível atrair novos consumidores e fidelizar os já existentes. No caso dos Museus, tendo em conta que são espaços que retratam histórias do passado, o seu mapeamento é feito desde a escolha de um museu em específico, até à aquisição do serviço e satisfação ao longo da experiência mas também a satisfação após a visita.

Sob o ponto de vista museológico, Rosenbaum, Otalora e Ramírez (2017), descrevem o mapeamento da jornada do consumidor como uma forma de representação das interações entre os visitantes e um determinado espaço museológico durante todo o processo de compra. Através do referido mapa é possível recolher todos os pontos de contato que os clientes encontrarão ao longo da experiência, permitindo que a administração consiga criar novas estratégias de venda (serviços) e atração com o objetivo de melhorar a experiência do consumidor em cada ponto de contato, mas também, a eficácia na prestação do serviço e fidelização dos clientes já existentes. No que respeita aos pontos de contato, estes são representados horizontalmente de acordo com a linha do tempo/duração da experiência. Esta linha é dividida em três períodos, sendo eles, a pré-compra/serviço, compra/serviço, pós-compra/serviço. O período de pré-compra é descrito como a experiência dos clientes antes da aquisição do serviço. Aqui os pontos de contato poderão ser anúncios em revistas, televisões, jornais ou rádios, publicações nas redes sociais, correio eletrónico, entre outros. Quanto ao período de compra, os pontos de contato surgem aquando a aquisição do serviço por parte dos clientes, tais como, a interação com funcionários, visita à loja do museu, estacionamento, satisfação com o serviço, etc. Por fim, o período de pós-compra, refere-se à experiência do cliente após o usufruto do serviço real. É neste período que os pontos de contato poderão ser uma foto da visita publicada nas redes sociais, promoções especiais como forma de incentivo ao regresso dos visitantes, recomendação a outras pessoas, etc. Após a identificação de todos os pontos de contato nos três períodos, cabe à administração desenvolver um eixo vertical que descreva as estratégias que vão ser criadas em cada ponto. Este eixo apresenta-se mais complexo que o horizontal, uma vez que define a eficácia do mapa.

Exemplo do mapeamento da jornada do consumidor é o caso a aplicação para telemóvel e iPod, denominada Kunstporten, desenvolvida para famílias com filhos e jovens em visitas de estudo. Trata-se de um projeto que envolveu sete museus de arte noruegueses, com o objetivo

de evitar que a visita aos museus seja padronizada, isto é, com um caminho pré-definido, levando assim a que o visitante se mobilize dentro deste espaço de acordo com os seus próprios interesses com recurso à aplicação. Como tal, para a criação da aplicação e desenvolvimento do respetivo design foi necessário um estudo pratico, realizado em vários museus através da análise e mapeamento da experiência de um determinado público-alvo previamente definido, registando a sua movimentação, comentários e emoções ao longo da visita. De realçar ainda, que este estudo foi realizado entre 2012 e 2013 (Varvin, Fauskerud et al. 2014).



Figura 2- aplicação Kunstporten (reproduzido de kreativforum.no).

3. Metodologia

3.1. Estudo de Caso

Em termos metodológicos, o presente Plano de Marketing assentou na análise e recolha de dados qualitativos e quantitativos, no entanto, foram os segundos que se demonstraram determinantes no desenvolvimento do presente estudo de caso.

Na primeira fase de trabalhos, o foco passou pelo enquadramento teórico do respetivo tema, através da análise de artigos científicos, teses de mestrado/doutoramento, revistas e conteúdo de websites voltados para a temática. Alguns conceitos como, o Turismo Cultural, Património Industrial, Marketing Cultural, Jornada do Consumidor, Chocolate associado ao Turismo, entre outros, foram considerados relevantes no desenvolvimento do presente projeto.

Realizada a pesquisa de informação, seguiu-se a segunda fase de trabalhos, sendo aqui apresentado o respetivo Plano de Marketing do Museu Interativo da Fábrica do Chocolate, encontrando-se esta fase dividida em várias etapas:

A primeira passou pela definição dos objetivos e análise dos contextos, seguida da observação direta do espaço, mais concretamente, do Museu da Fábrica do Chocolate, mas também do seu principal concorrente (Museu dos Chocolates Avianense). Esta observação foi conseguida através da realização de visitas aos referidos espaços e da interação com os seus responsáveis, de forma a perceber o seu funcionamento. Nesta etapa, foram ainda recolhidas várias informações, tais como, as formas de promoção/comunicação utilizadas, os canais de distribuição, a organização dos espaços e respetivos pontos fortes e fracos.

Quanto à 2ª etapa, o foco passou pela aplicação de um inquérito por questionário aos visitantes do Museu (100 inquiridos), com o objetivo analisar/ estudar o seu perfil. Todas as informações e dados recolhidos em ambas as etapas permitiram a elaboração de dois mapas de experiência do consumidor (jornada do consumidor), sendo o primeiro focado nos visitantes com origem do Hotel (visita incluída no pacote de alojamento) e o segundo focado nos visitantes externos.

Por fim, e como última etapa, foram delineadas as estratégias a adotar que permitirão atingir os objetivos delineados, bem como, a elaboração da respetiva orçamentação e suas conclusões.

3.2. Fábrica do Chocolate Hotel/ Restaurante/ Museu



Figura 3- Fábrica do Chocolate antes e depois (reproduzido de olharvianadocastelo.blogspot.com)

Foi no ano de 1914, mais concretamente em Viana do Castelo (consultar caracterização turística no Anexo 1), na Rua do Gontim, que foi fundada por António José Lima, empreendedor local, uma das mais antigas fábricas de chocolate em Portugal, neste caso, a centenária marca Avianense, sendo um espaço projetado pelo arquiteto vianense, José Fernandes Martins (1866-1945). Passados quase 100 anos, a fábrica faliu e fechou portas no ano de 2004, até que o empresário Luciano Costa comprou a marca Avianense, bem como, maior parte dos equipamentos de produção, transferindo-os para a freguesia de Durrães pertencente à cidade de Barcelos, reativando assim a marca Avianense no ano de 2005. Foi então que as instalações iniciais situadas no coração da cidade de Viana do Castelo (Rua do Gontim), ficaram ao devoluto até que em 2012 foram compradas por um grupo de investidoras (Goretti Silva, Graça Neves e Alexandra Correia) que recuperaram e reconverteram o edifício (mantendo a sua fachada - protegida pelo IGESPAR, atual DGPC) criando um espaço temático e turístico composto por um Hotel, Restaurante, Loja, Museu e Gabinete de Chocoterapia, com inauguração em Junho de 2014. Conforme foi transmitido pela Diretora de Marketing, Dra. Madalena Dinis, nunca esteve em equação aplicar esta temática num outro espaço, uma vez que a ideia surgiu no momento

em que a Diretora do Hotel, Goretti Silva, tomou conhecimento que o imóvel se encontrava para venda, sendo a criação do projeto neste espaço a única opção possível devido à sua história e simbologia.

Os objetivos da sua criação prenderam-se sobretudo à necessidade dar uma nova vida e um papel diferente a este edifício centenário, criando um espaço de lazer e educação, procurando preservar a memória do chocolate em Viana do Castelo, mas também, constituir uma oferta turística única e singular no país contribuindo para o aumento do Turismo local.

No que diz respeito ao Hotel, é um espaço composto por 18 quartos tematizados, sendo 16 deles tematizados e 2 não tematizados, possuindo 5 suites duplex. Poder-se-ão encontrar quartos decorados através de parcerias com marcas de chocolate nacionais (Regina, Casa Grande, Arcádia) e internacionais (Valrhona), enquanto outros apresentam uma decoração voltada para a arte, cinema, literatura, história do cacau e tipologias de chocolate, como se pode comprovar de seguida:

- 1) Theobroma de Cacau- inspirado na origem do chocolate. "Theobroma Cacau" é o nome científico da planta "cacaueiro" que dá origem ao cacau (fruto) utilizado para fazer chocolate;
- 2) Roça- representa as Roças de Cacau, com inspiração sobretudo nas roças existentes em S. Tomé e Brasil. Para além da decoração do quarto possuir uma imagem de fundo representativa da zona de secagem das sementes de cacau, é composto também por elementos como a madeira em cru, portas e janelas em madeira colorida, bem como, as balaustradas que relembram as casas dos proprietários das Roças;
- 3) Maya- quarto inspirado numa das primeiras civilizações a ter contato e a trabalhar com o cacau. A parede do quarto onde está situada a cabeceira da cama é composta por vários símbolos Maias associados a este fruto, sendo esta parede esculpida por um artista local;
- 4) Willy Wonka- é um quarto inspirado na conhecida história de Roald Dahl "Charlie e a Fábrica de chocolate", que recria todo o universo de Willy Wonka, transportando os hóspedes para o imaginário desta história infantil escrita em 1964. Destaca-se o fato de as mesinhas de cabeceira terem o formato da cartola do Sr. Wonka, a cabeceira da cama ser uma réplica do "Golden Ticket" e ainda uma das paredes estar decorada com um rio de chocolate a verter de uma cascata;

- 5) Arcádia- quarto decorado em parceria com a marca Arcádia, sendo uma fábrica de confeitaria artesanal de referência na cidade do Porto. Um dos roupeiros é constituído por um painel vintage sobre a Confeitaria.
- 6) Dali- quarto que homenageia a arte, tendo Salvador Dali como a grande fonte de inspiração. Aqui está exposta uma réplica da sua obra "Cup of chocolate / En attendant le chocolat", que faz parte de um conjunto de gravuras de Dali que ilustram 7 contos do escritor Jacques Casanova;
- 7) Cinema- inspirado no filme "Chocolat" realizado pelo sueco Lasse Hallström, numa adaptação para cinema do romance homónimo de Joanne Harris, com Juliette Binoche e Johnny Depp nos papéis principais;
- 8) Estórias- quarto relacionado com a literatura, nomeadamente, com o livro "*Chocolate. Histórias para ler e chorar por mais*" que inspirou a sua decoração;
- 9) Música- quarto que relaciona o chocolate como elemento inspirador na música, como é o caso dos conhecidos artistas Beatles, Charlie Walker, Guy Davis, Gorillaz, Rufus Wainright, Marisa Monte e Xuxa, Kylie Minogue, Prince, Madonna, entre outros. Aqui a cabeceira da cama assume a forma de um teclado de piano, entre outros apontamentos decorativos que relacionam estes dois campos;
- 10) Suite Romance- quarto que apresenta uma associação natural entre o chocolate e o romance, sendo um espaço dedicado para os mais apaixonados. De realçar ainda que a estadia nesta Suite pode ser acompanhada de uma massagem com chocolate ou ainda de uma fonte de chocolate com fruta da época e espumante.
- 11) Chocolate Negro- inspirado nesta tipologia de chocolate, em que a cabeceira de cama tem formato de tablete de chocolate negro, candeeiros que dão a sensação do chocolate a derreter, um porta-malas que são cubos de chocolate empilhados e ainda uma parede com forma de tablete de chocolate.
- 12) Chocolate de Leite- é o segundo dos três quartos inspirados nas 3 tipologias de chocolate, sendo que, neste caso a decoração dá a sensação que o chocolate escorre pelas paredes, onde a cabeceira de cama tem forma de tablete e as mesas-de-cabeceira têm o aspeto de quem já levou uma dentada de algum hóspede.
- 13) Chocolate Branco- último quarto da trilogia de chocolates beneficiando de uma localização privilegiada com duas frentes da fachada da Fábrica do Chocolate. A

cabeceira da cama, bem como, as paredes também assumem a forma de tablete de chocolate.

- 14) Suite Casa Grande- suite decorada através da parceria com a marca Casa Grande Chocolatier, destacando-se pela sua decoração arrojada devido à presença da réplica de uma vaca amarela, um candeeiro feito de garrafas de leite e uma cabeceira da cama em forma de tablete de chocolate.
- 15) Suite Regina- suite decorada através da parceria com a marca Regina, com a existência de um candeeiro inspirado nas famosas sombrinhas, as fantasias de chocolate na parede e até uma máquina de furos para utilização do hóspede.
- 16) Suite Hansel & Gretel- inspirada na história de Hansel and Gretel e a casinha de doces/chocolates. O piso inferior possui uma “casa de doces”, enquanto o superior possui numa das paredes uma réplica com uma das primeiras ilustrações deste conto.

Importa realçar, que em qualquer um dos quartos os clientes poderão encontrar chocolates de boas-vindas, amenities com aroma a chocolate e visita gratuita ao Museu Interativo da Fábrica do Chocolate.

No que concerne ao Restaurante, é um espaço que possui inspiração na cozinha típica regional minhota, aliada a um toque mais contemporâneo com pequenos apontamentos de chocolate (cacau, grué, redução balsâmica, etc). O preço médio de uma refeição à carta ronda os 20-25€, no entanto, existe um menu semanal cujos valores variam entre os 7,5-12,5€. Aos Domingos, o almoço funciona em forma de brunch, com o valor de 18€ para adultos e 10€ para crianças.

Através do gabinete de Chocoterapia é possível realizar tratamentos de esfoliação e/ou massagens de relaxamento, incluindo tratamento para casais, com produtos feitos à base do chocolate.

Relativamente ao Museu, é um espaço multifacetado que oferece um conjunto de soluções interpretativas sobre o chocolate e o cacau, com uma forte componente tecnológica e interativa, dividido em 5 espaços distintos, interligados e organizados em circuito, abordando as origens do cacau, passando pela sua história, criadores e formas de produção de chocolate.

Em suma, o projeto Fábrica do Chocolate, surge como um espaço diferenciador e multidisciplinar que oferece à comunidade local e a todos os turistas uma variada oferta turística num único espaço com identidade histórica e cultural.

4. Análise dos Questionários

Uma das metodologias delineadas para a elaboração do presente Plano de Marketing foi a realização de um questionário aplicado aos visitantes do Museu Interativo da Fábrica do Chocolate, com o objetivo de conhecer o seu perfil, consultar a sua opinião e analisar as suas preferências. No total foram efetuados 100 questionários a visitantes provenientes do Hotel (visita incluída no pacote de alojamento) e a visitantes externos.

Através da amostra recolhida, conclui-se que 42% dos inquiridos são do sexo feminino e 58% do sexo Masculino, cuja idade média é de 38,92 anos (N=78; DP=11,52), no entanto, realça-se que o intervalo de idades mais significativo no presente estudo se fixou entre os 25 e os 45 anos. Cerca de 77% possuem nacionalidade Portuguesa, seguido de 13% provenientes de Espanha. De acordo com a informação fornecida pelo Museu da Fábrica do Chocolate no que respeita aos seus dados anuais, estes foram os dois países que geraram maior fluxo de visitas, contudo, a percentagem referente aos visitantes Espanhóis é maior do que a apresentada no questionário e a dos visitantes Portugueses é ligeiramente menor.

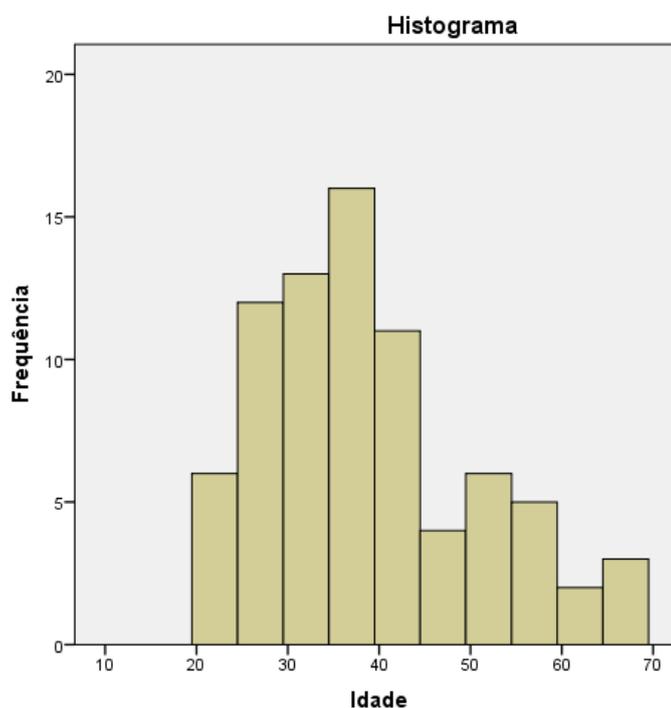


Gráfico 1- Idade dos visitantes do Museu (autoria própria).

No caso Português, é possível constatar através da tabela abaixo apresentada, que foram apenas 67 inquiridos a mencionar a sua cidade (pergunta de resposta aberta), sendo que, a maioria reside no Distrito do Porto, seguido do Distrito de Aveiro e Braga. Destaca-se pela

negativa a existência de apenas um visitante residente em Viana do Castelo, número que se esperaria superior devido ao enquadramento do Museu.

Tabela 3- Cidade de origem dos visitantes.

	Frequência	Cidades
Distrito do Porto	29	Amarante, Felgueiras, Maia, Matosinhos, Paços de Ferreira, Paredes, V.N.Gaia
Distrito de Aveiro	10	Anadia, Oliveira de Azeméis, Santa Maria da Feira, Vale de Cambra
Distrito de Braga	9	Barcelos, Braga, Cabeceiras de Basto, Esposende
Distrito de Bragança	2	Bragança
Distrito de Vila Real	2	Chaves
Distrito da Guarda	1	Guarda
Distrito de Viseu	1	Lamego
Distrito de Leiria	3	Leiria
Distrito de Lisboa	6	Lisboa
Distrito de Setúbal	2	Montijo
Distrito de Santarém	1	Santarém
Distrito Viana do Castelo	1	Viana do Castelo
Total	67	

Fonte: Autoria própria.

No que respeita ao nível de escolaridade, verificou-se que a maior parte dos visitantes apresentam um nível de formação Superior, isto é, Licenciatura (42,7%), Mestrado (17,7%) e Doutoramento (5,2%). Por seu lado, o Ensino Secundário aparece logo abaixo com uma percentagem de 18,8%. Ao mesmo tempo, a nível profissional, destacam-se as áreas da Saúde, Gestão, Turismo, Engenharia, Educação, Comercial/ Vendas, Secretariado e Justiça.

Relativamente às questões seguintes, optou-se por perguntar aos visitantes qual a sua origem, isto é, se visitaram o Museu pelo simples fato de estarem alojados no hotel (visita incluída no pacote de alojamento) ou se visitaram por outros motivos alheios ao alojamento.

Como tal, foi possível verificar que 66% dos visitantes estavam hospedados no hotel, enquanto 34%, se apresentam como visitantes externos, no entanto, realça-se o fato de 97% estar a visitar o Museu pela 1ª vez e os restantes 3% estarem a visitar pela segunda. 45,8% dos visitantes foram acompanhados por mais de duas pessoas, concluindo assim que na maior parte dos casos as visitas são realizadas no mínimo por 3 pessoas.

No que respeita ao canal de informação, maior parte dos inquiridos obteve conhecimento acerca do Museu através da Internet, no entanto, as Revistas/ Jornais, Televisão e a recomendação de Amigos/ Familiares, tiveram um papel preponderante, apresentando-se assim como os meios de comunicação mais eficazes (ver gráfico abaixo).

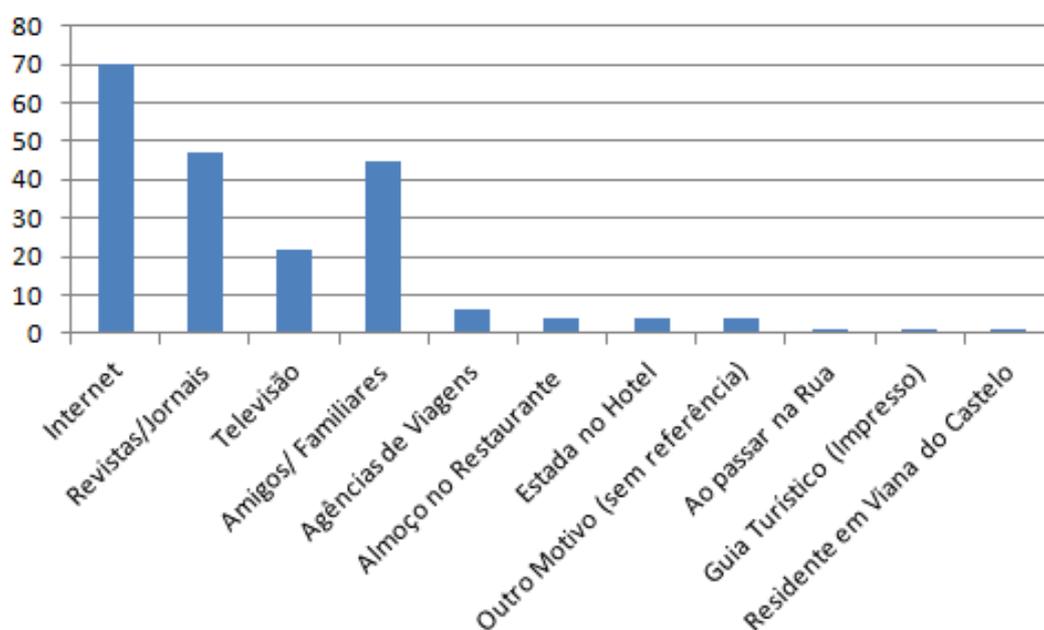


Gráfico 2- Como conheceram o Museu (autoria própria).

Quanto aos motivos da visita, independentemente da origem do visitante, foi possível concluir que a “Curiosidade” foi o motivo em destaque com 41%, devendo-se sobretudo à temática do espaço e a sua singularidade em Portugal. A “publicidade” apresenta uma percentagem de 10% no que diz respeito às motivações, no entanto, realça-se o fato de o Museu ser visto como um complemento de visita à cidade de Viana do Castelo, sobretudo, pela comunicação realizada online e pela presença em guias turísticos impressos, salientando, a presença na brochura dos Museus da cidade de Viana do Castelo.

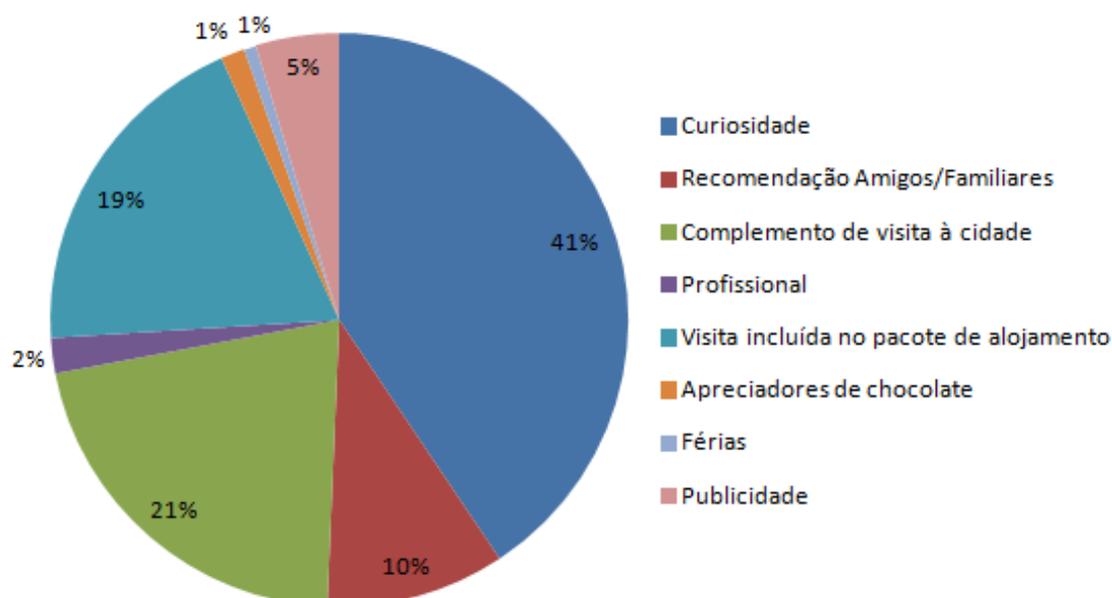


Gráfico 3- Motivo(s) da visita ao Museu (autoria própria).

Após a aplicação das questões acima referidas que permitiram traçar o perfil dos inquiridos, o foco do presente questionário passou pela análise da experiência no museu através da classificação de uma forma genérica, do staff, equipamentos, infraestruturas, entre outros elementos, mas também pela classificação de uma forma mais específica, no que respeita à avaliação das diferentes salas.



Gráfico 4- Classificação da Visita (autoria própria).

No que diz respeito à classificação da experiência, conforme se pode constatar no gráfico acima apresentado, esta demonstrou-se positiva, sendo na maior parte dos casos considerada como uma “Boa” experiência, no entanto, realça-se que o elemento com maior pontuação foi a “Eficácia” e a “Simpatia dos Funcionários”, sendo um aspeto fundamental na sustentabilidade do Museu, aliado às qualificações académicas que os seus colaboradores possuem. Ao mesmo tempo, denotou-se alguma reserva no que respeita à expectativa inicial, podendo dever-se ao fato de se tratar de um conceito inovador que poderá gerar alguma desconfiança relativamente ao tipo de experiência esperado, contudo, verificou-se que a satisfação final superou a expectativa inicial, subindo de 4 pontos para 4,45 estando muito próximo da classificação “Muito Boa”. No que respeita às classificações mais baixas, evidenciam-se a “Relação Qualidade/Preço” (4,17) e a “Qualidade das Aplicações Multimédia” (4,03). Relativamente à primeira, foi referido pelos inquiridos o fato de o preço ser um pouco alto (média 6€; 8€/adulto sem estar acompanhado pela família), no entanto, por se tratar de um Museu privado leva a que os valores se apresentem desta forma. Por este motivo, bem como, pela sua temática, os Museus públicos não são considerados concorrência direta do Museu da Fábrica do Chocolate e ao mesmo tempo, o tipo de experiência apresentado também é diferente. Relativamente à “Qualidade das Aplicações de Multimédia”, durante o período de aplicação dos questionários, verificou-se a ocorrência de alguns problemas de manutenção em duas salas importantes na visita, que afetaram a experiência levando a este feedback negativo, no entanto, em condições normais esta classificação seria mais alta, sendo desta forma, visto como o lado negativo da aposta em espaços tecnológicos e interativos.

Segue-se a avaliação de cada uma das salas do museu, de forma a concluir aquelas que mais despertaram emoções positivas e negativas nos visitantes. Como tal, através da análise do gráfico abaixo apresentado, é possível constatar que de uma forma geral as salas estão classificadas acima de 4 pontos, demonstrando uma vez mais a sua qualidade, no entanto, o principal destaque vai para a Sala Fábrica que apesar de ter apresentado pequenos problemas de manutenção no período em que o questionário foi aplicado, surge como a sala preferida na escolha dos inquiridos, sobretudo pelo tipo de experiência aqui realizado, adaptada às variadas faixas etárias, sendo simulada a criação da própria tablete de chocolate com recurso às máquinas e utilização das batas à disposição. Ao mesmo tempo, por se tratar da última sala do Museu, faz com que a memória da experiência seja mais recente na mente do visitante aquando

a realização do questionário, podendo surgir como elemento diferenciador no seu preenchimento em comparação com a avaliação das restantes salas.

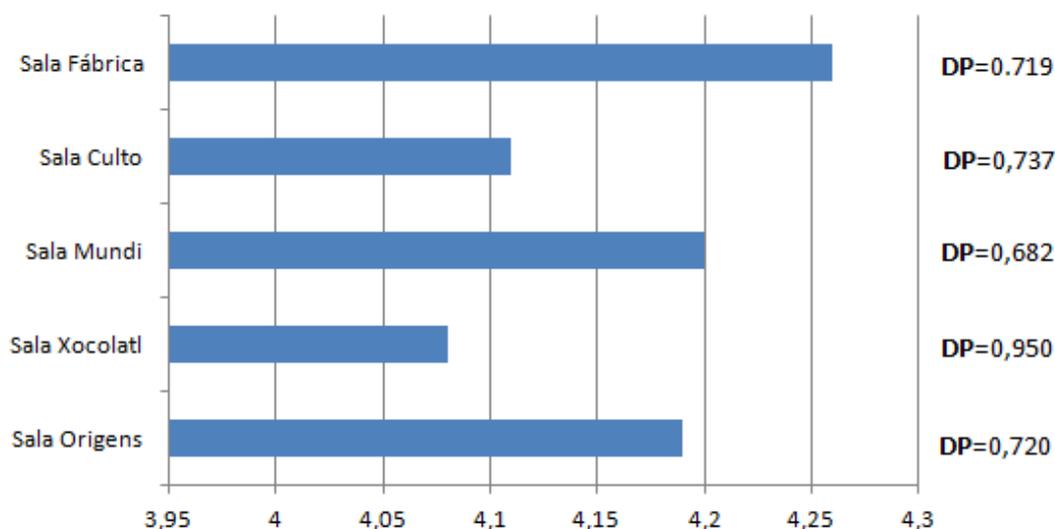


Gráfico 5: Avaliação das Salas (autoria própria).

Quanto às salas com cotação mais baixa, destacam-se a Xocolatl e a Culto. Relativamente à primeira, a baixa cotação deve-se sobretudo aos problemas técnicos existentes, tendo em conta que o visitante aqui poderá experienciar a visualização de um Filme em 4D, no entanto, aquando a aplicação do questionário, o filme estava a ser exibido na versão 2D devido a um problema existente na tela de projeção, no entanto, as sensações 4D mantiveram-se. Foi ainda referido pelos colaboradores do Museu que esta sala é uma das preferidas quando se encontra 100% funcional.

Relativamente à Sala Culto, a menor pontuação deve-se à menor decoração comparativamente com as restantes salas, mas também, pelo formato de apresentação dos conteúdos que poderão ser um pouco mais complexos para determinados públicos mais velhos (totem interativos) devido aos meios tecnológicos e interativos aqui utilizados. Ao mesmo tempo, o fato de não possuir atrativos capazes de entreter o público mais jovem (crianças), faz com que estas se dirijam diretamente para a sala seguinte (Fábrica), impedindo que os familiares permaneçam algum tempo nesta sala.

No que respeita à parte final do questionário, pretendeu-se recolher respostas sobre os aspetos que mais e menos agradaram os visitantes, sugestões e ainda se pretendiam voltar a visitar e/ou recomendariam o Museu do Chocolate. Como tal, foi possível constatar que a conclusão final por parte dos visitantes foi positiva, uma vez que 99% dos inquiridos recomendam o Museu, 84% voltariam a visitar e 62,9% partilhariam a fotografia de boas vindas

nas redes sociais. De entre os aspetos positivos mais referidos aponta-se o fato de se tratar de uma boa experiência em família, enriquecedora e educativa, mas também, a sua decoração, as animações existentes, os funcionários, o cheiro a chocolate, o acolhimento, a interatividade, organização do espaço e sua temática. Ao mesmo tempo, classificam a visita como uma experiência única e muito interessante, sendo um espaço onde é possível conhecer toda a história, evolução e produção do chocolate. Como aspetos negativos, foram referidas as falhas/avarias existentes em alguns equipamentos e a necessidade de um contato direto com o chocolate através da utilização de algumas peças expositivas.

Por fim, como sugestões relevantes, são apontadas a melhoria de algumas salas interativas voltadas para interação com as crianças, a explicação da última sala (Fábrica) em diversos idiomas para além do Português/Inglês e a redução do preço de entrada.

5. Plano de Marketing do Museu Interativo da Fábrica do Chocolate

5.1. Visão

Devido ao fato de ser o primeiro Museu temático do chocolate a surgir em Portugal, o Museu em estudo tem como visão tornar-se numa referência a nível local, nacional e internacional, contribuindo ao mesmo tempo para o desenvolvimento turístico local.

5.2. Missão

A Missão do Museu Interativo da Fábrica do Chocolate é apresentar um espaço dinâmico e educativo que proporciona experiências de entretenimento, edutenimento e aprendizagem com o recurso à mais alta tecnologia, procurando contribuir para o conhecimento da origem, história, propriedades, formas de produção e benefícios do chocolate. Ao mesmo tempo, procura sensibilizar as pessoas demonstrando as condições dos trabalhadores nas Roças do cacau, nomeadamente, problemas relacionados com a exploração infantil, apresentando algumas campanhas de sensibilização e estratégias adotadas por algumas marcas conhecidas com o objetivo de proporcionar melhores condições de vida e trabalho nas Roças, bem como, nos países explorados.

5.3. Análise SWOT

A presente análise foi elaborada com base na interação/contato direto com o Museu Interativo da Fábrica do Chocolate e o respetivo meio envolvente, mas ao mesmo tempo, através da análise dos questionários aplicados aos seus visitantes.

Tabela 4- Análise SWOT.

Pontos fortes (S)	<p>S1. Equipa jovem, dinâmica e com conhecimento das necessidades dos clientes;</p> <p>S2. Museu moderno, interativo (high tech), dinâmico e sensorial (tecnologia 4D; jogos interativos; realidade aumentada; audioguia; etc);</p> <p>S3. Parcerias com diversas entidades (escolas, clubes, lares, SPSS, etc);</p> <p>S4. Localização no Centro Histórico de Viana do Castelo;</p> <p>S5. Combinação Museu/ Hotel/ Restaurante/ Loja;</p> <p>S6. Conteúdo disponibilizado em várias línguas;</p> <p>S7. Descontos para famílias, séniores, escolas e promoções especiais (Domingo);</p> <p>S8. Localização face à concorrência;</p> <p>S9. Pioneiro em Portugal dentro da temática do Chocolate;</p> <p>S10. Instalações preparadas para receber pessoas com mobilidade reduzida;</p> <p>S11. Horário de Funcionamento de Segunda a Domingo.</p> <p>S12. Museu que aborda a temática do chocolate desde a sua origem (cacau) até à forma de produção.</p>
Pontos fracos (W)	<p>W1. Menor investimento em promoção offline;</p> <p>W2. Preços mais elevados em comparação com a concorrência (Museu privado);</p> <p>W3. Inexistência de esculturas em chocolate para exposição e outros materiais similares;</p> <p>W4. Falta de iniciativas voltadas para a população local;</p> <p>W5. Problemas de manutenção em algumas salas.</p>
Oportunidades (O)	<p>O1. Aumento do Turismo em Portugal, nomeadamente, na região Porto e Norte;</p> <p>O2. Riqueza histórica e cultural da cidade;</p> <p>O3. Proximidade dos aeroportos de Vigo e Porto;</p> <p>O4. Proximidade com Espanha;</p> <p>O5. Eventos realizados na cidade entre Junho e Setembro (época alta), nomeadamente, a Romaria de Nossa Sra. da Agonia.</p>
Ameaças (T)	<p>T1. Concorrência;</p> <p>T2. Falta de sinalização nas proximidades da cidade;</p> <p>T3. Sinalização existente é pouco explícita/detalhada;</p> <p>T4. Sazonalidade;</p> <p>T5. Falta de estacionamento gratuito.</p>

Fonte: autoria própria.

Analisando a tabela acima apresentada, realçam-se os seguintes aspetos:

- ✓ **Pontos Fortes (S):** A existência de audioguias cujo conteúdo é apresentado em 5 línguas (Português, Espanhol, Inglês, Francês, Alemão) permite que seja alcançado um público mais variado; A combinação Museu/ Hotel/ Restaurante/ Loja permite ao cliente equacionar a realização de uma experiência variada, isto é, se a sua motivação inicial for almoçar no Restaurante, rapidamente poderá surgir uma outra motivação como forma de complemento à experiência, que poderá passar pela visita ao Museu, sendo aqui preponderante o papel do departamento de marketing; A visita ao museu é realizada em circuito, num trajeto plano constituído por rampas. Ao mesmo tempo, o seu acesso poderá ser feito utilizando o elevador, demonstrando-se assim como uma facilidade para o público com mobilidade condicionada; Relativamente aos descontos para escolas e grupos similares, destaca-se a oferta da entrada a um Professor/Auxiliar a cada 10 alunos. Ao mesmo tempo, a existência da promoção “Todos ao Museu” realizada aos Domingos, constitui um atrativo para a visita, uma vez que é aplicada a tarifa mais baixa do Museu (5€), comparativamente com os restantes dias; Por fim, o fato de estar aberto todos os dias (à Segunda-feira aberto apenas para visitas de grupo e hóspedes do hotel) constitui uma vantagem relativamente aos concorrentes diretos e indiretos (museus públicos) que possuem, regra geral, um dia de descanso semanal.
- ✓ **Pontos Fracos (W):** Denota-se uma menor procura por parte da população local, podendo essa situação ser desencadeada pela menor aposta na promoção offline (cartazes, outdoors, flyers, etc) e respetiva participação em eventos locais, tendo sido maior o foco nos 2 primeiros anos de existência; O fato de se tratar de um Museu privado faz com que a sua tarifa seja mais alta comparativamente com os Museus de cariz público existentes na cidade cujo preço de entrada tem um valor simbólico, como tal, este aspeto pode apresentar-se como um entrave na escolha dos cidadãos/possíveis visitantes. Contudo, no que respeita ao seu principal concorrente direto (Museu dos Chocolates Avianense), o preço de entrada na Fábrica do Chocolate é superior, no entanto, o tipo de experiências existentes são diferentes, podendo neste caso, justificar o valor mais alto a pagar; Por fim, o Museu da Fábrica do Chocolate foca-se na apresentação de conteúdos voltados para a história e arte de trabalhar o cacau/chocolate de uma forma dinamizadora, no entanto, verifica-se a inexistência de obras de arte relacionadas com a temática (ferramentas de trabalho antigas, esculturas

em chocolate, etc), sendo por isso, considerado um ponto fraco. A exposição de obras de arte poderia trazer ainda maior interesse ao espaço, permitindo aos visitantes observar à escala real uma forma dinâmica de aliar a arte e o chocolate, que normalmente é visto apenas como um produto de consumo. Ao mesmo tempo, através desta aposta seria possível combater algumas lacunas que poderão surgir no que diz respeito às avarias de alguns equipamentos, tendo sido este aspeto mencionado pelos visitantes que responderam ao questionário.

- ✓ **Ameaças (T):** A sinalização existente é escassa e pouco explícita, tendo em conta que as placas existentes têm apenas a denominação de “Museu”, podendo orientar as pessoas por engano para outro Museu existente na cidade. Contudo, a colocação de novas placas devidamente identificadas e em maior quantidade é uma questão que não depende do Museu Interativo da Fábrica do Chocolate, mas sim da autorização da autarquia local. No entanto, foi possível verificar que o seu principal concorrente, apesar de estar situado na cidade de Barcelos, possui variadas placas devidamente identificadas em Viana do Castelo.

5.4. Análise da Concorrência



Figura 4- Museu da Fábrica do Chocolate (esquerda) e Museu dos Chocolates Avianense (direita), (adaptada de olharvianadocastelo.blogspot.com).

No que diz respeito à presente análise de concorrência, o critério a ter em conta foram os museus existentes em Portugal com a mesma temática. Desta feita, apresenta-se como principal concorrente o Museu dos Chocolates Avianense, instalado na Freguesia de Durrães (Barcelos) situado a 17,6Km do Museu da Fábrica do Chocolate.

Apesar de concorrentes, a sua história acaba por estar relacionada pois conforme foi mencionado anteriormente, o Museu Interativo da Fábrica do Chocolate, em Viana do Castelo, foi ocupar o espaço que anteriormente pertencera à marca de chocolates Avianense, que declarou falência no ano de 2004. No ano seguinte, a Avianense, bem como toda a sua maquinaria acabaram por ser compradas e transferidas para novas instalações, situadas em Durrães, ficando assim a antiga fábrica ao “abandono”.

Relativamente ao início de atividade, o Museu Interativo da Fábrica do Chocolate foi inaugurado em Junho de 2014, tornando-se o primeiro museu com esta temática em Portugal, enquanto por seu lado, o Museu dos Chocolates Avianense surgiu 2 anos depois, mais concretamente em Julho de 2016. Para melhor compreender o seu conceito, foram realizadas visitas a ambos os espaços, como forma de perceber o tipo de produto/serviço que é apresentado ao público. Como tal, apesar de possuírem a mesma temática, foi possível verificar a existência de diferenças significativas em ambos, sendo apresentadas de seguida:

- **Conceito:** O Museu dos Chocolates Avianense apresenta um conceito voltado para a própria marca, sendo apresentada a sua evolução ao longo dos anos e respetiva exposição dos seus produtos, como é o caso dos rótulos de tabletes de chocolate e bombons, mas também a exposição de moldes. Por seu lado, o Museu da Fábrica do Chocolate apresenta-se como um Museu mais abrangente, uma vez que o seu foco é o chocolate no seu todo e não a marca, abordando a temática de uma forma mais detalhada, nomeadamente escrita/interativa, que vai desde a história do cacau até à forma como se trabalha com o respetivo fruto, a produção de chocolate, as suas várias aplicações e principais inventores.

Comparativamente, a Avianense possui um conceito menos abrangente no que respeita à temática devido à menor ênfase no que respeita à história do cacau, formas de colheita e respetiva produção. Ao mesmo tempo, apresenta também um menor recurso tecnológico e interativo à disposição do visitante.

Por fim, devido à sua evidente relação histórica, foi possível concluir que existe alguma confusão na mente dos possíveis consumidores, ficando por vezes a ideia, que o Museu da Fábrica do Chocolate pertence à marca de chocolates Avianense.

- **Preço/Acessibilidade/ Localização** – Relativamente à acessibilidade do produto, o Museu da Fábrica do Chocolate destaca-se em relação ao seu concorrente, funcionando de Segunda a Domingo, entre as 10h00 e as 18h00 com horário contínuo, enquanto o Museu dos Chocolates Avianense funciona apenas de Segunda a Sexta, com horário intervalado, isto é, das 9.00h às 12.00h/14.00h às 17.00h. No que respeita ao preço e localização, no primeiro caso, o valor do bilhete de entrada é mais alto, variando entre os 4€ e os 8€, dispondo de descontos para famílias, séniores e grupos. No segundo caso, os valores variam entre os 3 €(crianças até aos 12 anos) e os 5€, no entanto, se a localização e o tipo experiência forem tidos em conta, os valores praticados pelo Museu da Fábrica do Chocolate acabam por se justificar uma vez que está situado no coração da cidade de Viana do Castelo, enquanto o seu concorrente se encontra numa zona periférica em Barcelos. Ao mesmo tempo, o tipo de experiência (mais dinamizada, ativa e divertida) sustenta a política de preço utilizada no primeiro caso. Dentro da política de preço, pode-se ainda inserir as lojas de cada um dos Museus, onde os preços praticados pela Avianense são mais baixos e acessíveis aos mais diversificados públicos, enquanto no Museu da Fábrica do Chocolate são mais altos por se tratar de um conceito de produção Gourmet.

- **Sinalização:** Neste aspeto o Museu da Fábrica do Chocolate tem menor destaque possuindo apenas placas de sinalização nas suas proximidades com a denominação de “Museu”, enquanto no segundo caso foi possível encontrar 6 placas com a sua identificação (“Museu dos Chocolates Avianense”) desde Viana do Castelo. Como tal, poderá ser mais fácil encontrar o Museu da Avianense sem o recurso ao GPS, destacando aqui quantidade de placas existentes e o fato de estas possuírem a respetiva identificação, auxiliando assim na atração de público proveniente das cidades mais próximas, como é o caso, de Viana do Castelo.

- **Promoção** – No que respeita à promoção, o Museu da Fábrica do Chocolate aposta sobretudo de forma atualizada nos meios online, utilizando as redes sociais (Facebook e Instagram), o próprio site (muito detalhado e bem conseguido), bem como, fam trips aproveitando o facto de possuir um hotel, brochuras presentes no Museu/Hotel, reportagens/ entrevistas a cadeias televisivas e revistas, Feiras de Turismo (BTL). Ao

mesmo tempo, destaca-se o fato de as brochuras possuírem tradução para Inglês, Espanhol e Francês, o website com tradução para Inglês e Espanhol e as publicações nas redes sociais em Inglês. A maior falha a nível promocional aponta sobretudo para os meios offline (cartazes, outdoors, distribuição de flyers, eventos, etc), onde existe uma menor aposta, tendo como possível consequência o menor número de visitantes residentes em Viana do Castelo. Relativamente ao Museu da Fábrica Avianense, de acordo com a informação fornecida pela Sra. Engenheira Paula Forte aquando a realização da visita, a promoção é feita sobretudo pela página de Facebook da marca, brochuras presentes no museu em Português e Inglês, brochuras colocadas em casas de Turismo Habitação, presença em feiras (ex: Feira do livro e do artesanato) e nas suas lojas de franchising. Ao mesmo tempo, a marca desistiu da aposta em outdoors digitais por se tornar muito dispendioso. Com isto se conclui, que na Avianense os meios de promoção utilizados se apresentam em menor quantidade, destacando-se pela negativa o seu website (com tradução apenas para Inglês), uma vez que na secção destinada ao museu é possível encontrar apenas um pequeno parágrafo descritivo, não possuindo qualquer imagem do museu (excetuando alguns produtos à venda atualmente), precário, horários, mapa do museu e secção destinada a visitas de estudo, sendo algo que é possível encontrar no website do Museu situado em Viana do Castelo. Ao mesmo tempo, é dada pouca ênfase ao Museu na página de Facebook da empresa, havendo poucas referências, sendo que, as existentes já estão desatualizadas.

Por fim, o fato de o Museu da Fábrica do Chocolate trabalhar toda a sua informação promocional em várias línguas, demonstra a sua aposta no alcance do público nacional e internacional, enquanto no Museu dos Chocolates Avianense este alcance não é tão abrangente.



Figura 5- Brochura Promocional Museu Interativo da Fábrica do Chocolate (autoria própria).



Figura 6- Brochura Promocional Museu dos Chocolates Avianense (autoria própria).

- Serviço/ Produto/ Tipo de experiência:** O Museu da Fábrica do Chocolate apresenta uma experiência mais dinâmica, diversificada e experiencial que o concorrente, devido à sua grande aposta na interatividade/tecnologia de ponta, permitindo que o visitante tenha uma experiência passiva, isto é de observador, mas ao mesmo tempo, ativa, apelando à sua participação ao longo da visita, através dos vários jogos, ecrãs e máquinas interativas existentes. As próprias salas do Museu têm uma ordem (cronológica) e relação entre si, sendo um tour, com duração média de 45 minutos, que se inicia nas origens do chocolate, passando pelas salas com alguns jogos relacionados com a temática e terminando na sala ex-libris onde os visitantes poderão simular a produção da própria tablete de chocolate, tendo direito à mesma no final do processo (incluída no bilhete). Ao mesmo tempo, os visitantes têm ainda a possibilidade de personalizar os seus próprios rótulos com o nome e fotografia, mediante o pagamento adicional de 1€. A possibilidade de realizar a visita com audioguias (1 tablet + headphones por visitante) em vários idiomas constitui por si só um elemento diferenciador, no entanto, os Guias do Museu procuram fazer o maior acompanhamento possível mediante o tempo disponível, nomeadamente, nas salas que apresentam um cariz mais histórico e científico. A visita termina na respetiva loja onde estão expostos para venda vários produtos (chocolates e merchandising) da marca “Fábrica do Chocolate”. Aqui, os visitantes poderão ainda degustar uma bebida milenar (Xocolatl), conhecida como a primeira forma de consumo de cacau, no entanto, esta experiência não está sempre disponível. Mesmo ao lado, os visitantes poderão observar a sala de produção, onde o Chocolateiro se disponibiliza a tirar

dúvidas e/ou fotografias. No que respeita às visitas guiadas a grupos, estas terminam com uma demonstração na sala de produção sobre a confeção de tabletes e bombons de chocolate. Contudo, é possível efetuar a marcação de workshops para clientes que não visitam o Museu (externos) necessitando, no entanto, de marcação prévia e estando sujeita a custos adicionais.

No caso do Museu do Chocolates Avianense, a experiência apresenta-se de uma forma geral passiva, sendo o visitante na maior parte do tempo observador. A visita estrutura-se fundamentalmente na observação da história da própria Marca com recurso aos vários produtos expostos, observação à distância da fábrica de chocolates, visualização de um filme no início e outro no fim da visita, onde foi possível observar o testemunho de um colaborador que ainda se mantém na empresa desde as antigas instalações.

No que respeita aos conteúdos relacionados com as origens do chocolate e as suas etapas de produção, a informação é menos detalhada e prática em comparação com o Museu em estudo no presente projeto (Fábrica do Chocolate), no entanto, destaca-se a existência de um balcão interativo que apela à participação dos visitantes através da simulação e explicação das várias etapas de produção permitindo de forma virtual ajustar temperaturas, adicionar ingredientes e “fechar máquinas. No caso do Museu situado em Viana do Castelo, este processo é apresentado através de um circuito explicativo com réplicas de maquinaria que permite aos seus visitantes simular a criação do próprio chocolate



Figura 7- Balcão Interativo (esquerda) e Sala Fábrica (direita), (autoria própria).

Tal como se pode constatar através da imagem abaixo apresentada, no Museu dos Chocolates Avianense destaca-se a existência de um jogo de realidade aumentada que permite ao visitante abrir, fechar e rodar o cacau, bem como, observar outros conteúdos relacionados com o fruto, no entanto, a informação apresentada é algo limitada. Neste jogo, o aspeto negativo foi a dificuldade de jogabilidade mesmo com as indicações apresentadas no ecrã, mas também pelo fato de uma das categorias (“Cronologia”) não funcionar.



Figura 8- Jogo de Realidade Aumentada (autoria própria).

Apesar de se tratar de um Museu onde a experiência é maioritariamente passiva (Avianense), destaca-se a possibilidade de o visitante observar tanto no início, como no fim, a produção e o embalamento do chocolate no seu estado real através de um corredor que possui uma “janela” de grandes dimensões voltada para a fábrica transmitindo o espírito industrial, contudo, o vinil existente no vidro limita a observação, sendo reduzidas e limitadas as zonas com vista completamente ampla e nítida para a fábrica. Para além deste aspeto, junta-se o fato de a observação para a fábrica ser feita à distância limitando um pouco a explicação realizada pela Sra. Engenheira Paula Forte sobre a maquinaria e as suas funções.



Figura 9- Corredor com vista para a fábrica Avianense (autoria própria).

Na Avianense, o acompanhamento da visita não é realizado por um guia destacado, mas sim pela Sra. Engenheira Paula Forte, contudo, este acompanhamento é apenas realizado numa fase inicial, desde o corredor voltado para a fábrica (entrada) até à sala de visualização do filme, sendo que a partir daí a visita é realizada de forma autónoma.

Relativamente ao filme, a atmosfera apresenta-se diferente em ambos os Museus, isto é, no Museu de Viana do Castelo a sua exibição é feita em 4D (sensações: cheiro a chocolate, luzes e vento) com duração de 8 minutos, não sendo necessária tradução uma vez que o filme não é narrado. Ao mesmo tempo, a sala apresenta como imagem de fundo uma pirâmide Maia e o local onde os visitantes se sentam é uma bancada que simula as escadas deste mesmo espaço.

Por seu lado, na Avianense, a duração do filme é de 6 minutos, podendo ser exibida em português ou inglês, numa sala de congressos destinada para o efeito, no entanto, não apresenta qualquer animação e sensação 3D/4D. No que respeita ao filme/documentário exibido na televisão da última sala do Museu, foi considerado como um dos pontos altos por dois motivos: primeiro, porque os visitantes poderão assistir sentados em bancos com a forma de um Bombom Imperador (o mais famoso da marca) e segundo, porque apela às sensações emocionais com os testemunhos de quem aqui trabalhou e de quem ainda se mantém.



Figura 10- Sala do filme (Avianense) à esquerda, Sala do filme (Fábrica do Chocolate) à direita, (autoria própria).

No que diz respeito ao fim da visita, ambos os Museus têm uma coisa em comum, isto é, oferecem uma tablete de chocolate a cada visitante. No caso do Museu de Viana do Castelo, a tablete é de chocolate negro (25gr), enquanto na Avianense, apesar da menor pesagem, são colocados à disposição diferentes aromas, como é o caso de chocolate de leite com morango ou com maracujá, sendo que, neste caso, foram os chocolates oferecidos aquando a realização da visita. Por outro lado, ambos os Museus possuem também outros atrativos semelhantes mas que são apresentados de forma diferente, no primeiro caso (Fábrica do Chocolate) os visitantes poderão personalizar vários rótulos com o seu nome e fotografia com um custo adicional de 1€, enquanto no segundo caso, poderão personalizar o rótulo de uma tablete de chocolate negro ou leite 100gr (2,25€- tablete incluída), alterando o seu fundo, cor do logo, adicionar frases já formatadas e grafismos/desenhos, contudo, não têm a possibilidade de colocar a própria fotografia. O fato de ambas as visitas terminarem na respetiva loja também se apresenta como um fator semelhante e diferenciador.

No que diz respeito às visitas de grupo, em ambos os museus são realizados workshops sobre a produção de chocolates (incluídos no bilhete de entrada), explicando aos visitantes as etapas de temperagem e moldagem.

Por fim, como aspetos negativos aponta-se o fato de o Museu dos Chocolates Avianense estar inserido numa fábrica e não se sentir o aroma a chocolate, bem como, a baixa luminosidade existente, tornando o Museu algo escuro impedindo o realce de algumas peças. Ao mesmo tempo, destaca-se o fato de toda a informação estar apresentada em Português (excetuando uma tela onde são apresentados os ingredientes utilizados nos chocolates produzidos pela marca) limitando assim o alcance do público internacional, algo que não

acontece no Museu da Fábrica do Chocolate, uma vez que a informação é disponibilizada em 5 idiomas diferentes.

5.5. Análise de Conteúdo (Comentários)

Tendo em conta que o Museu se encontra inserido no mesmo edifício do Hotel e que ambos estabelecem relações dependentes entre si, a presente análise de conteúdo visa a observação dos comentários realizados por ex-visitantes em plataformas online no ano de 2017, como é o caso da Booking e Tripadvisor. Por este mesmo motivo, ambas as plataformas poderão apresentar pontos positivos e negativos em comum.

Tabela 5- Análise de Comentários Booking.

Aspetos Positivos
Ser um Museu lúdico, instrutivo e interativo, recomendado para famílias com crianças, onde é possível conhecer toda a história do cacau;
A simpatia dos funcionários, bem como, o chocolate que é oferecido no final da visita;
Visita incluída no pacote de alojamento (gratuita);
Museu e o Hotel fazerem parte do mesmo edifício;
Voucher para o Museu com validade de 1 ano, oferecido no check-out do Hotel;
As expressões “Muito Interessante” e “Recomendo” foram muito utilizadas em maior parte dos testemunhos.
Aspetos Negativos
(Aqui foi apenas identificado um comentário, no entanto, foi possível constatar que este surgiu devido à falta de conhecimento da história do edifício/projeto)
Esperavam ver uma antiga fábrica (O edifício na sua totalidade foi uma antiga fábrica).

Fonte: autoria própria.

Tabela 6- Análise de Comentários Tripadvisor.

Aspetos Positivos
Simpatia dos Funcionários, nomeadamente, devido ao seu atendimento e acompanhamento ao longo da visita. <i>“Simpatia durante a visita ao museu assim como do colega presente na loja que nos fez uma bela introdução à confeção de bombons”.</i>
Local interessante para crianças. <i>“Visita educativa, especialmente para crianças”;</i>

Museu da história do chocolate, sendo considerado um espaço interessante, interativo e pedagógico. <i>“Espaço dedicado para aqueles que amam os benefícios deste alimento trazido pelos nossos antepassados na Nova Espanha”</i> ; <i>“Interativo, educativo e muito bem conseguido a todos os níveis. Explica na perfeição todo o processo de produção sempre com um enquadramento histórico e geográfico”</i> ;
Simulação do fabrico da própria tablete de chocolate (chocolate oferecido no fim da experiência);
Fotografia de início de visita, incluída no bilhete de entrada;
Visita incluída no pacote de alojamento (gratuita);
Satisfação geral representada através das expressões “visita obrigatória” e “experiência fantástica”. <i>“A não perder é a visita ao Museu do Chocolate”</i> ; <i>“A loja e o museu deviam ter visita obrigatória”</i> ; <i>“Tive pena de não poder visitar o Museu do Chocolate por falta de tempo”</i> ; <i>“Hotel & Museu = Experiência Fantástica!”</i> .
Aspetos Negativos
Expetativa em ter contato direto com o chocolate durante a experiência. <i>“Não se vê a fazer chocolates”</i> ; <i>“Foi interessante mas não está aproveitado da melhor maneira, fica uma sensação de vazio quando termina a visita, deveriam colocar um funcionário a fazer bombons, mexer com chocolate ou algo do género”</i> - quanto ao segundo testemunho aqui descrito, importa realçar uma ligeira mudança de paradigma na organização da visita como forma de combater esta mesma lacuna, onde a sala de produção situada ao lado da Loja passou a estar mais visível, permitindo aos visitantes fotografar ou tirar dúvidas com o Chocolateiro.

Tabela 6- Análise de Comentários Tripadvisor (continuação), (autoria própria).

5.6. Objetivos de Marketing

De acordo com os dados consultados no Pordata (website), em 2016, o número total de visitantes nos museus em Viana do Castelo fixou-se nas 127.843 pessoas. Nesse ano, o Museu da Fábrica do Chocolate contribuiu com 12.704 visitas. No ano seguinte, o número de visitas aumentou para os 16.922, destacando os grupos escolares e o público sénior que possuem uma parte significativa das visitas. Contudo, é na menor adesão da população e grupos locais, que se apresenta um dos eixos prioritários do presente plano de marketing, com o objetivo de aumentar o seu fluxo de visitas, tendo em conta o enquadramento do Museu e a importância que a população local tem para qualquer projeto.

Como tal, apresentam-se como objetivos principais:

- ✓ Aumento do número total das visitas em 10% no ano de 2019, com o objetivo de superar o ano de 2017;
- ✓ Aumento do número de visitas feitas pela população local e grupos associados.

➤ Objetivos secundários (contribuíram para que o objetivo principal seja possível):

- ✓ Aposta em eventos realizados nas próprias instalações.
- ✓ Promoções exclusivas no Museu e Loja para residentes em Viana do Castelo;
- ✓ Maior aposta na promoção offline.

5.7. Segmentação

O Museu Interativo da Fábrica do Chocolate apresenta uma proposta educativa e de entretenimento no sentido de promover visitas durante todo o ano, sendo o seu público-alvo também variado, no entanto, a motivação de quem procura este tipo de espaço é similar, ou seja, a curiosidade e o enriquecimento cultural sobre esta temática. Como tal, os diferentes segmentos de mercado a atingir são os seguintes:

- Escolas de Portugal (Norte e Centro) e Espanha (Galiza);
- Infantários, ATLS, Campos de Férias e outras organizações educativas;
- Escolas de Hotelaria (Portugal e Espanha);
- Associações Recreativas, Clubes, Centros de Dia e Lares de Idosos;
- Turistas e Excursionistas no Alto Minho;
- Chegadas OPO;
- Famílias;
- Hóspedes do hotel (combinação de preço Alojamento + Museu);
- População local.

No caso das visitas de grupo, são praticadas tarifas reduzidas consoante o número de alunos/pessoas, sendo que a cada 10 pessoas é oferecida a entrada a um Acompanhante/ Professor. Ao mesmo tempo, a visita é acompanhada por um monitor especializado consoante o idioma solicitado. Após as visitas, é disponibilizado, sempre que possível, um local abrigado para os grupos almoçarem, no entanto, poderão também optar pela combinação Museu + almoço no Restaurante da Fábrica do Chocolate. No caso das escolas de hotelaria, é realizada também uma visita às instalações do Hotel e Restaurante/Bar.

No caso dos turistas/excursionistas, é disponibilizado um audioguia em 5 idiomas, sendo o atendimento também realizado em diferentes línguas.

Relativamente às famílias, caso esteja incluída no grupo pelo menos uma criança, é aplicada uma tarifa promocional, enquanto no caso dos hóspedes, a visita é gratuita com o objetivo de tornar a proposta de alojamento mais atrativa.

Tendo em conta que um dos objetivos prioritários do presente plano de marketing é aumentar o número de visitas feitas pela população local e organizações similares, poder-se-á dividir este grupo em 4 segmentos, englobando famílias:

- A) **0-14 anos:** 10.723 habitantes;
- B) **15-24 anos:** 8.895 habitantes;
- C) **25-64 anos:** 47.252 habitantes;
- D) **Mais 65 anos:** 18.575 habitantes.

De acordo com o Anuário Estatístico da Região Norte (INE, 2016), estes 4 segmentos perfazem o número total de habitantes em Viana do Castelo, fixado nos 85.445, sendo este o ponto de partida para o desenvolvimento da referida estratégia de comunicação.

5.8. Posicionamento

Kotler (1993), afirma que após uma empresa determinar os seus segmentos de mercado, deverá definir a posição que os seus produtos, serviços ou marca deverão ocupar na mente dos consumidores. A este processo chama-se posicionamento, permitindo assim que a empresa se diferencie dos demais concorrentes. Deverá ser tido em conta duas dimensões, isto é, o tipo de produto/serviço que a empresa possui e aquilo que o faz distinguir dos restantes produtos/serviços da mesma tipologia.

Desta feita, o Museu Interativo da Fábrica do Chocolate procura posicionar-se na mente do consumidor como um Museu Interativo e Centro Interpretativo sobre o chocolate, mas também, como uma atração turística na vertente do Turismo Industrial. Ao mesmo tempo, assume-se como um espaço pioneiro dentro desta temática em Portugal, servindo de incentivo ao aparecimento de um novo Museu no país com a mesma temática, como é o caso do Museu dos Chocolates Avianense, apresentando-se assim como a única concorrência direta até ao presente momento.

Como vetores de diferenciação, evidencia-se o fato de ser um espaço interpretativo, educacional e inovador sobre o cacau e o chocolate, com uma forte e moderna componente histórica, quer do edifício quer da sua temática, mas também tecnológica (*high tech*) que permite diferenciar o Museu da sua concorrência. No que concerne à forte aposta tecnológica, apresentam-se como exemplos, o recurso a audioguias que permitem aos visitantes realizar a visita de forma independente sem obrigatoriedade de uma pessoa para os guiar (visita padrão), a existência de ecrãs interativos, jogos de realidade aumentada, tecnologia 4D e outros equipamentos tecnológicos similares. Ao mesmo tempo, através do uso da tecnologia high tech, pretende-se que a componente divertimento esteja bem patente neste espaço como um elemento também diferenciador, procurando que a história e cultura sejam assimiladas de uma forma lúdica apelando à participação do visitante e proporcionando experiências de entretenimento e edutenimento. Desta forma, é possível fugir aos padrões tradicionais de visita aos Museus, onde o cliente/visitante é na maior parte na vezes observador.

Por fim, a própria aposta na certificação apresenta-se como um elemento diferenciador, nomeadamente, a certificação ISO9001 (sistema de gestão de qualidade) e NP4469 (Sistema de Gestão da Responsabilidade Social), demonstrando assim o foco no cliente, procurando proporcionar uma experiência diferenciadora e com elevados níveis de qualidade.

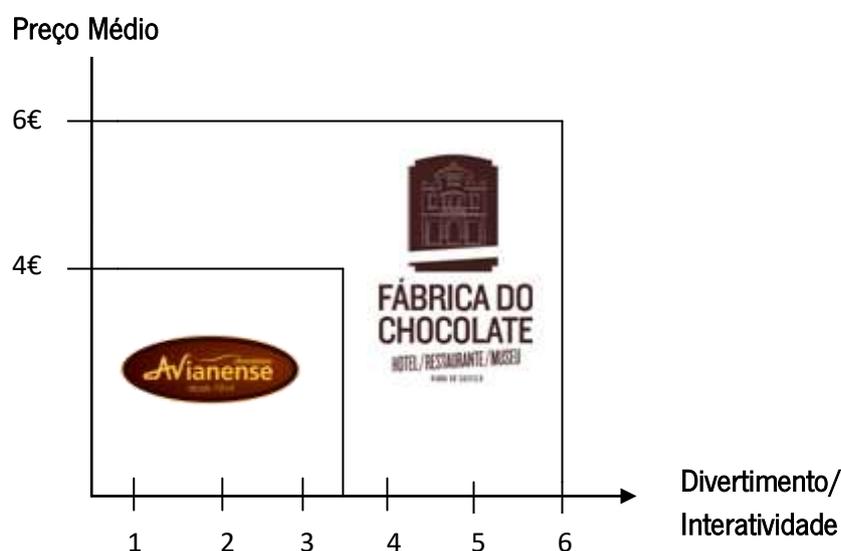
5.9. Posicionamento face à Concorrência

Conforme foi referido anteriormente, o Museu Interativo da Fábrica do Chocolate assume-se como um projeto inovador e pioneiro em Portugal devido à sua temática e interatividade, mudando o paradigma de visitante passivo para visitante ativo apelando assim à sua participação na experiência. No entanto, como acontece em maior parte dos negócios, também este projeto possui concorrentes, sendo que a sua principal concorrência surgiu 2 anos após o seu início de atividade.

Para a identificação do respetivo posicionamento face à concorrência, poder-se-ia ter considerado os museus municipais de Viana do Castelo como os principais concorrentes, no entanto, esta teoria foi abandonada, uma vez que apresentam uma temática e organização diferente do Museu da Fábrica do Chocolate. Exemplo disso é o facto de serem Museus públicos, geridos pelo Estado, onde os preços têm um valor simbólico, muito abaixo dos praticados pelo Museu da Fabrica do Chocolate, sendo de cariz privado. Como tal, o principal

critério para a definição da concorrência direta foi a temática do chocolate, surgindo assim o Museu dos Chocolates Avianense.

Gráfico 6- Mapa de Posicionamento (autoria própria).



Relativamente ao mapa de posicionamento acima apresentado, poderiam ter sido consideradas algumas variáveis, tais como, a localização, a promoção, o atendimento, entre outros, no entanto, a opção passou pela análise da relação qualidade/ preço, sendo considerada fundamental para a escolha dos consumidores. Como é possível verificar, o preço médio do Museu Interativo da Fábrica do Chocolate é mais alto, no entanto, este valor acaba por se justificar devido ao tipo de experiência aqui realizado, voltada para a grande aposta em tecnologia high tech já referida anteriormente, apelando assim à participação do visitante fazendo com que se sinta parte integrante do Museu. Ao mesmo tempo, a nível dos conteúdos, a experiência acaba por ser mais abrangente e dinâmica, sendo abordadas questões de cultura geral sobre a história e arte de trabalhar o cacau/chocolate de forma prática e teórica, enquanto no Museu dos Chocolates Avianense esta questão não é tão evidente, principalmente por se tratar de um Museu voltado para a sua marca. Na Avianense, apesar de o valor do bilhete ser mais baixo, a experiência é maioritariamente passiva através da observação dos artigos expostos, excetuando algumas zonas do Museu, podendo este fato ser uma limitação no que diz respeito à atração de visitantes com faixa etária mais baixa, nomeadamente, crianças que geralmente procuram algo para se divertirem, ainda que moderadamente.

5.10. Marketing Mix

5.10.1. Descrição do Produto/Serviço

Devido à sua localização e funcionalidade, o Museu Interativo da Fábrica do Chocolate é um espaço que oferece experiências de entretenimento e aprendizagem sobre as origens, história, propriedades e benefícios do cacau/chocolate, divididos em 5 espaços distintos, estando interligados e organizados em forma de um circuito. Ao mesmo tempo, devido à sua localização e função cultural, está inserido no âmbito do património cultural industrial, uma vez que se encontra instalado no edifício que outrora foi uma fábrica de chocolates. Como tal, é um espaço composto por um produto (chocolate) e um serviço, neste caso um serviço museológico que oferece um conjunto de soluções interpretativas, tecnológicas, educativas e interativas em cinco línguas distintas. Regra geral, as visitas são realizadas de forma autónoma, cuja duração média ronda os 45 minutos com o acompanhamento de audioguias em 5 línguas distintas que possuem uma avançada tecnologia de deteção da localização do visitante, ativando automaticamente os seus conteúdos. No caso das visitas de grupo, o tempo de visita ronda 1 hora e 15 minutos, sendo realizadas por um guia pré-definido, terminando com uma prova de degustação de uma bebida feita com cacau e ainda uma demonstração ao vivo sobre a produção de tabletes de chocolate. Os preços de entrada variam consoante o público, isto é, grupos, famílias, séniores, bem como, dias específicos com preços promocionais (Domingos). Neste espaço é ainda possível realizar workshops mediante marcação prévia sobre a produção de chocolates, sendo adaptados aos mais variados públicos.

No que diz respeito às salas do Museu encontram-se estruturadas da seguinte forma:

- ✓ A primeira sala, “Origens”, transporta o visitante para o ambiente equatorial das plantações de cacau, com informação interativa sobre os países produtores, as características da planta, bem como, os processos de colheita, fermentação e secagem. Aqui fala-se também da preocupação com as condições de vida dos trabalhadores nas Roças de cacau, sendo ainda possível o contato com cacaos verdadeiros e réplicas de cacauzeiros.
- ✓ Na Sala seguinte, “Xocolatl”, os visitantes viajam no tempo e na história mais remota do chocolate através da visualização de um filme 4D que estimula todos os sentidos do espetador (o olfato, a audição a visão e o tato) levando o visitante a perceber como o cacau chegou à Europa.

- ✓ A Sala “Mundi” permite aos visitantes conhecer a história da difusão do chocolate pelo mundo através de ecrãs interativos, algumas personagens/inventores importantes através de um jogo de realidade aumentada onde as personagens ganham vida, e por fim, a apresentação de algumas marcas com maior importância em Portugal.
- ✓ Na Sala “Culto”, o chocolate surge como elemento inspirador nas mais variadíssimas áreas, como é o caso do cinema, literatura, música, estética, saúde, cultos e simbologias, entre outras, com recurso a totens interativos e um ecrã gigante.
- ✓ Por fim, os visitantes dão entrada na última sala, denominada “Fábrica”, percorrendo um circuito produtivo do chocolate e percebendo através das variadas réplicas de maquinaria o processo de transformação do cacau em chocolate, simulando assim a criação da própria tablete, a qual os visitantes têm direito através da colocação do bilhete de entrada na última máquina desta sala. Aqui os visitantes poderão ainda criar o seu próprio rótulo personalizado para colocar no chocolate.

Terminada a visita, os visitantes seguem para a Loja onde encontrarão para venda chocolates de fabrico próprio, sendo que, mesmo ao lado deste espaço está situada a sala de produção para observação. Na parte exterior do edifício, os visitantes poderão ainda encontrar algumas máquinas de produção antigas expostas num jardim. Importa ainda realçar que o Museu está aberto todos os dias, sendo que no período de época baixa, às Segundas-Feiras, está aberto apenas para hóspedes do hotel e grupos com marcação prévia.

5.10.2. Preço

Tabela 7- Preçário do Museu.

Adulto	8€
Sénior	6€
Família Adulto	7€
Família Criança	5€
Família Sénior	5€
Grupos > 10 pessoas	7€
Grupos Escolares/ATL/IPSS < 20 pax	6€
Grupo Escolares/ATL/IPSS 20-50 pax	5€
Grupos Escolares/ATL/IPSS > 50 pax	4€
Acompanhantes Escolares (Professores/Monitores)	Gratuito
Hóspedes	Gratuito
Golden Ticket Voucher Hotel	Gratuito

Bilhete Promocional: Todos ao Museu	5€
Chocolate Experience	35€

Tabela 7- Preçário do Museu (Continuação), (autoria própria).

Analisando o preçário acima apresentado, é possível constatar que existem preços ajustados aos mais variados públicos com o objetivo de tornar a opção de escolha mais flexível, evitando assim que o preço seja considerado um entrave na decisão de visitar o Museu. Ao mesmo tempo, esta é uma forma de combater a concorrência tendo em conta que são Museus públicos e praticam valores mais baixos.

Destaca-se assim o fato de existir um preço exclusivo para séniores mas também a redução de 1€ no caso de a visita ser realizada em família e a entrada gratuita a crianças com idade inferior a 4 anos.

Relativamente aos hóspedes são apresentadas duas modalidades, isto é, no pacote de alojamento a entrada no Museu é gratuita e o “Voucher Museu” (válido para duas pessoas durante 1 ano) que é entregue ao hóspede no ato do check-out, podendo desta maneira voltar a visitar o Museu, oferecer a amigos e familiares ou visitar pela primeira vez caso não o tenham conseguido fazer na altura em que estiveram alojados.

No que diz respeito aos grupos escolares/ATI's/IPSS, o preço dos bilhetes também está escalonado de acordo com o número de pessoas, sendo que, a cada 10 alunos é oferecida a entrada a 1 acompanhante (Professor/Monitor). Nestas visitas é realizada a prova de uma bebida histórica feita com cacau e a demonstração do fabrico de tabletes de chocolate.

A nível de promoções especiais destaca-se iniciativa “Todos ao Museu” que é realizada aos Domingos, sendo o valor da entrada de 5€ por pessoa independentemente da idade (excetuando menores de 4 anos).

Por fim, é apresentado ao público o “Chocolate Experience”, sendo um programa de ½ dia aplicável a grupos até 50 pessoas, no valor de 35€/pax, que inclui chocolate quente de boas-vindas, visita guiada ao Museu onde poderão também degustar uma bebida milenar conhecida como a primeira forma de consumo do cacau, demonstração ao vivo do fabrico de chocolates, degustação comentada de 6 variedades de cacau/chocolate e para terminar, almoço no Restaurante da Fábrica do Chocolate.

Para além do preçário acima descrito, realça-se o fato de a entrada no Museu Interativo da Fábrica do Chocolate incluir uma fotografia que é enviada posteriormente por email. Ao mesmo tempo, existe a possibilidade de o acompanhamento da visita ser feito com recurso a um audioguia em cinco línguas, e por fim, a oferta de uma tablete de chocolate para cada visitante como forma de tornar a experiência ainda mais diferenciadora e competitiva. No caso dos grupos, o uso dos audioguias não é necessário uma vez que a visita é guiada.

5.10.3. Pessoas

Num negócio as pessoas desempenham um papel fundamental no seu marketing mix, influenciando no sucesso ou o fracasso do produto/serviço, bem como, na qualidade da experiência. Como tal, o presente Museu é constituído por uma equipa de 4 pessoas (Guias), que possuem formação académica na área do Turismo e Património, bem como, o conhecimento de línguas estrangeiras. Como forma de aperfeiçoamento e otimização da prestação do serviço, a empresa permite que todos os colaboradores tenham formações ao longo do ano nos mais diversos campos, principalmente a nível do atendimento. Ao mesmo tempo, a constante comunicação entre equipa e administração possibilita que as necessidades e estratégias sejam resolvidas/aplicadas de uma forma mais ágil permitindo dar uma boa resposta às motivações e críticas da procura.

5.10.4. Distribuição

O Museu Interativo da Fábrica do Chocolate está localizado na Rua do Gontim, nº70, 4900-474, Viana do Castelo, privilegiando de uma localização central nesta mesma cidade, próxima de maior parte das atrações turísticas, parques de estacionamento, transportes públicos e estabelecimentos de restauração. O horário de funcionamento é de Segunda-feira a Domingo, desde as 10:00h até às 18:00h.

Neste caso em concreto, o serviço é usufruído pelo cliente no mesmo espaço onde efetua a sua compra, uma vez que é impossível a sua mobilidade. No entanto, a entrada no Museu poderá ser adquirida de forma indireta, utilizando as plataformas online de reservas através da compra do pacote de alojamento (visita incluída). Por outro lado, no caso dos grupos escolares, a promoção online com recurso à mailing list faz com que maior parte das marcações sejam efetuadas por email e telefone, sendo aí decidido se a compra será feita com pagamento prévio através de transferência bancária ou através de numerário/multibanco no dia da visita.

5.10.5. Ambiente Físico

O Museu está situado no Centro Histórico de Viana do Castelo, sendo um espaço composto por 5 salas expositivas, para além da própria Recepção. Fazem também parte deste espaço, uma Loja e uma sala de Produção que estão situados no piso acima do Museu, sendo o local onde as visitas terminam.

No que diz respeito às facilidades para pessoas com mobilidade reduzida, o acesso ao Museu poderá ser feito através do elevador e as salas possuem um circuito plano com rampas, capaz de acolher visitantes em cadeira de rodas. As casas de banho encontram-se também preparadas para receber os mais variados públicos (inclui fraldário).



Figura 11- Localização do Museu (adaptada de maps.google.com).



Figura 12- Recepção à esquerda, Sala Fábrica à direita (autoria própria).



Figura 13- Sala Xocolatl à esquerda, Sala Mundi à direita (adaptado de fabricadochocolate.com).



Figura 14- Sala Culto à esquerda, Sala Fábrica à direita (autoria própria).



Figura 15- Loja Fábrica do Chocolate.

5.10.6. Comunicação/ Promoção

Tendo em conta que o Museu da Fábrica do Chocolate faz parte de um projeto multifuncional constituído por Hotel, Restaurante, Chocoterapia e Loja, inevitavelmente a sua comunicação e promoção é realizada de uma forma conjunta, independentemente dos meios utilizados. No entanto, o principal foco tem sido a promoção online através do uso recorrente e atualizado das redes sociais, bem como, do próprio website. Como tal, a atual comunicação/promoção da Fábrica do Chocolate é efetuada das seguintes formas:

Online

- ✓ Facebook e Instagram- o Facebook é a rede que apresenta mais atualizações, com periodicidade diária/semanal. Aqui são apresentados vídeos e fotografias sobre o Museu, bem como, promoções especiais que poderão estar associadas a outros serviços. Exemplo disso é o caso da publicação sobre o Brunch realizado aos Domingos sendo sugerida a visita ao Museu por 5€/pax (Promoção “Todos ao Museu”), de forma a atrair maior procura mas também transmitindo a ideia que o cliente poderá usufruir de uma experiência diversificada num único espaço;
- ✓ Website- Site atualizado e bastante completo, com vários detalhes sobre cada departamento. No caso do Museu são apresentadas explicações sobre o mesmo, bem como, imagens, o preço e condições de visita. Ao mesmo tempo, é possível efetuar a reservas do serviço de alojamento que inclui a visita ao Museu do Chocolate e ainda preencher um formulário de visita (visitas de grupo), permitindo uma resposta imediata e mais eficaz;
- ✓ Mailling List- este é o meio mais utilizado para as escolas e empresas, através do envio da apresentação do Museu para a lista de contatos, divulgando novidades e promoções especiais para este tipo de público;
- ✓ Google Adwords- anúncios que resultam de pesquisas realizadas nos mercados nacionais e internacionais prioritários, com palavras-chave diversas.

Offline

Apresenta-se como a maior lacuna no que diz respeito à promoção/comunicação, sendo a aposta muito escassa o que prejudica principalmente a procura e divulgação junto da população local. Desta feita, a promoção offline utilizada é constituída pelos seguintes meios:

- ✓ Reportagens/ entrevistas a cadeias televisivas, jornais e revistas;
- ✓ Eventos- nos primeiros 2 anos de funcionamento este foi um dos principais focos de promoção através da presença em eventos locais como é o caso da Feira do Livro, mas também eventos nacionais como é o caso da Bolsa de Turismo de Lisboa (BTL). Contudo, até à presente data não se tem verificado a participação em eventos desta tipologia ou similar;
- ✓ Brochura presente na loja e na Recepção do Museu. De realçar ainda a existência de uma brochura na Recepção do Hotel com a apresentação de todos os departamentos que fazem parte do projeto Fábrica do Chocolate.
- ✓ Outdoor digital localizado numa das principais entradas da cidade (spot de 10 segundos sobre a Fábrica do Chocolate);
- ✓ Famtrips, aproveitando o fato de possuir um hotel.

Ao mesmo tempo, o Museu do Chocolate está inserido em vários guias que fazem em simultâneo promoção online e offline, sendo os seguintes:

- Viagens e Miúdos – blog / guia de viagens e atividades para fazer com crianças;
- Estrelas e Ouriços – Guia de atividades para fazer com crianças;
- Pumpkin – Guia de atividades para fazer com crianças;
- Direnor – Roteiro Minho em Mil Sugestões;
- CMVC – Guia dos Museus de Viana do castelo;
- Lonely Planet – Guia turístico Internacional;
- Boa Cama Boa Mesa – O guia “Boa Cama Boa Mesa” lista o Museu da Fábrica do Chocolate como ponto de interesse em Viana do Castelo.

5.11. Estratégia Criativa

De forma a atingir os objetivos propostos, torna-se necessário o desenvolvimento e o planeamento de estratégias de marketing que se ajustem ao contexto do Museu Interativo da Fábrica do Chocolate com o objetivo de obter uma posição mais favorável junto dos públicos que se pretende atingir, bem como, o posicionamento face à concorrência. Neste sentido será necessário investir numa campanha publicitária que vá ao encontro das necessidades, quer do público-alvo como da própria empresa. Ao mesmo tempo, através do *slogan* adotado pela

Fábrica do Chocolate com a denominação “Fabricamos Experiências”, pretende-se que o conceito seja transmitido para a mente dos seus visitantes, de forma a que estes se sintam parte integrante da experiência.

Tendo em conta que o aumento dos visitantes em 10% é um dos objetivos primordiais e o fato de a população local ser a maior lacuna no que respeita ao público-alvo, pretende-se que através das estratégias delineadas a informação chegue até eles de uma forma mais natural e física, ao invés da forte aposta na promoção online até aqui realizada, que se demonstrou insuficiente no alcance destes segmentos que enorme importância têm para o desenvolvimento e sustentabilidade do projeto. Ao mesmo tempo, o público estrangeiro, nomeadamente o espanhol e os fluxos no sentido Porto-Viana não serão esquecidos na presente estratégia. Como tal, a aposta passará pelos meios publicitários offline através do recurso a flyers, brochuras, cartazes, eventos, outdoors e mupis, com o objetivo de transmitir a imagem de um espaço de conhecimento e cultura único no país, capaz de receber públicos das mais variadas origens e faixas etárias. Quanto à transmissão da mensagem, deverá ser efetuada com o recurso a cores e elementos relacionados com o chocolate, de forma a estimular o lado mais sensitivo do recetor. Por sua vez, a aposta em imagens reais do Museu nos meios publicitários poderá ser essencial para que o público-alvo sinta interesse em visitá-lo.

5.12. Plano de Meios

Os meios de promoção a utilizar para o presente plano de marketing serão os seguintes:

✓ Participação em eventos locais:

Presença nos principais eventos da cidade (utilizando um stand da organização), como é o caso da Feira do Livro (Julho), Feira Medieval (Junho) e a Feira do Artesanato (Agosto). Tendo em conta que estes eventos se realizam na época alta do Turismo em Viana do Castelo, a época baixa será também uma preocupação, como tal, o fato de os proprietários da Fábrica do Chocolate serem docentes no Instituto Politécnico de Viana do Castelo permitirá a presença a custo zero em alguns dos eventos de maior importância realizados pela instituição, como é o caso do *Lethes- Festival de Tunas* (Março) e a Cimeira IPVC (Abril- Evento dedicado à amostra dos cursos existentes e oportunidades de emprego). A presença neste tipo de eventos servirá sobretudo para

apresentar o Museu à população local e futuros alunos provenientes de cidades vizinhas.

✓ **Eventos de autoria nas próprias instalações:**

O propósito da realização deste tipo de eventos serve por um lado, como uma forma de poupança de recursos, mas por outro, uma estratégia necessária para a população local interagir de uma forma direta e ativa com o espaço, sendo o melhor meio físico promocional suficientemente capaz de apresentar o Museu na sua essência. Como tal, a proposta passará pela realização dos eventos *“Museu com Chocolate”*, a realizar no dia 6 de Junho de cada ano, sendo o dia de aniversário do projeto Fábrica do Chocolate e o evento *“Natal na Fábrica”*, em Dezembro. Ambos os eventos consistem na abertura do Museu a toda a comunidade, de forma gratuita, entre as 20h00-23h00, tendo o visitante direito a levar consigo uma tablete de chocolate no fim da visita e ainda a possibilidade de jogar numa tómbola, situada na Loja (aberta ao público com descontos especiais) que habilitará o visitante a ganhar entradas gratuitas no futuro, bem como, descontos no Museu e nos produtos à venda na Loja.

Uma outra iniciativa será a criação do *“Vianense na Fábrica”*, que consiste na escolha de um dia fixo por semana, onde a população local terá direito a descontos especiais no Museu e Loja. Ao mesmo tempo, a criação do “desconto de aniversariante” em ambos os espaços será outra das iniciativas no que respeita à captação de mais clientes.

A aposta em outras campanhas promocionais ao longo do ano será também uma das estratégias, como é caso da realização do concurso de melhor desenho e/ou escultura sobre o Museu, sendo destinado a grupos escolares e similares, habilitando-os a um desconto especial na próxima visita, procurando assim incentivar ao seu regresso. Ao mesmo tempo, será proposta a criação de concursos com a melhor frase e o melhor desenho para o público em geral, sendo uma estratégia a adotar nas épocas festivas, nomeadamente, na principal festividade local, a Romaria de Nossa Sra. da Agonia.

Tendo em conta que o alojamento (Hotel) e o Museu se encontram inseridos no mesmo edifício, propõe-se levar a cabo a criação de um pacote de alojamento especial a aplicar no período de época baixa, que inclui uma sessão de cinema (relacionado a temática do chocolate) a realizar na sala 4D do Museu durante a noite, como forma de captar um público mais genérico, não sendo uma estratégia tão focada na população

local. Nos meses de Verão, não se justificará a criação deste tipo de eventos devido ao grande fluxo turístico existente na cidade que contribui positivamente para o Museu, mas sobretudo, pelo fato de a estratégia passar pela participação nos principais eventos locais.

✓ **Outdoors (8x3m):**

Colocação de 3 outdoors relativos ao Museu, um dos quais na principal entrada da cidade de Viana do Castelo e os dois restantes, na autoestrada A28 sentido Porto-Viana e à entrada de Valença, aproveitando a fronteira com Espanha (Galiza). A sua colocação será efetuada em dois períodos distintos ao longo do ano e servirá sobretudo para promover o Museu de uma forma genérica. A colocação nestes pontos estratégicos servirá para o alcance da população local, cidades vizinhas e público internacional, nomeadamente, o espanhol, com o objetivo de aumentar o número de visitas.

✓ **Mupis (1x2m):**

Colocação (ao longo do ano) em locais estratégicos da cidade, nomeadamente, nas principais estradas que dão acesso ao Centro Histórico. Servirão de promoção para o Museu e respetivos eventos.

✓ **Brochuras:**

Terão a função de apresentar o Museu, sendo disponibilizados ao longo do ano nas próprias instalações, mas também nos eventos onde a Fábrica do Chocolate marcar presença;

✓ **Flyers:**

Terão tripla funcionalidade, isto é, a promoção do museu e respetivos serviços, promoção dos eventos *“Museu com Chocolate”/ “Natal na Fábrica”* e futuras promoções como é o caso do *“Vianense na Fábrica”*. A sua distribuição será realizada ao longo do ano, através dos eventos locais onde a Fábrica do Chocolate marcar presença, bem como, nos principais parceiros e estabelecimentos comerciais/restauração existentes na cidade.

✓ **Cartazes:**

Servirão sobretudo para promover os eventos realizados pelo Museu, com o objetivo de reforçar a marca Fábrica do Chocolate.

✓ **Rádio:**

Foram escolhidas as rádios do Distrito com maior audiência, procurando aumentar o raio de divulgação do Museu cuja estratégia passará por anúncios publicitários de forma periódica ao longo do ano. Neste caso, as rádios escolhidas foram, a Alto Minho e a Caminha, sendo que a primeira, se disponibilizou para fazer a cobertura dos eventos *“Museu com Chocolate”* e *“Natal na Fábrica”*, realizando diversas entrevistas ao longo dos mesmos.

✓ **Jornais Locais:**

O Jornal Aurora do Lima foi o escolhido, sendo um jornal semanário publicado às Quintas-feiras, contando, com uma média de 12.200 jornais vendidos/mês. A aposta será feita através de publicações periódicas que servirão para reforçar a imagem do Museu, divulgando a sua funcionalidade, mas também os respetivos eventos.

✓ **Mailing list:** criação de uma base de dados das escolas existentes no país, empresas e grupos similares, de forma a enviar informação promocional para o respetivo contato eletrónico, com o objetivo de incentivar à marcação de visitas, sendo esta promoção adaptada ao tipo de público pretendido.

✓ **Redes sociais:** maior aposta no Instagram, com publicações regulares, através de fotografias alusivas aos espaços do Museu, produtos da Loja e futuras promoções/iniciativas.

5.13. Suportes

- **Flyers-** distribuição em eventos locais, nos principais parceiros, bem como, estabelecimentos comerciais e restauração na cidade;
- **Brochuras-** colocação/ distribuição no Hotel, Museu e eventos;
- **Cartazes-** colocação nos principais cafés e restaurantes em Viana do Castelo;
- **Outdoors:** colocação na principal entrada da cidade, fronteira com Espanha e autoestradas:
 - ✓ EN 202 na rotunda junto ao McDonald's na zona da Papanata (principal entrada de Viana);
 - ✓ EN 101 Valença (Fronteira com a Espanha);
 - ✓ A28 Lavra/Porto (sentido Porto-Viana)
- **Mupis** – colocação (3 vezes durante o ano) nas estradas mais movimentadas que dão acesso ao Centro Histórico da cidade:
 - ✓ N202- Estrada da Papanata;
 - ✓ Entrada do viaduto de Santo António, junto ao Cemitério Municipal.
- **Eventos:** Feira do Livro (Julho), Feira do Artesanato (Agosto), Feira Medieval (Junho), Festival de Tunas Lethes (Março), Cimeira IPVC (Abril), Museu com Chocolate (Junho) e Natal na Fábrica (Dezembro);
- **Rádios:** Rádio Caminha (Janeiro, Abril, Dezembro), Rádio Alto Minho (Fevereiro, Junho, Dezembro) – promoção do Museu e dos respetivos eventos (“*Museu com Chocolate*” e “*Natal na Fábrica*”);
- **Jornais:** Aurora do Lima (artigo trimestral).
- **Mailing List:** envio de informação para os contatos contidos na base de dados de forma periódica (3 em 3 meses).

5.14. Calendarização

Tabela 8- Calendarização.

Meio	Jan.	Fev.	Mar.	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Flyers		X	X	X		X	X	X			X	X
Cartazes					X	X					X	X
Brochuras	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Outdoors			X						X			
Mupis				X				X				X
Eventos Locais			X	X		X	X	X				
Eventos Próprios						X						X
Rádios	X	X		X		X						X
Jornais			X			X					X	

Fonte: autoria própria.

5.15. Audiência-meio

Tendo em conta que a maioria das estratégias de marketing aqui enunciadas apresentam o seu foco a nível local, torna-se necessária a quantificação da audiência que se pretende atingir. Desta forma, de todos os meios apresentados o único que foi possível quantificar foi o Jornal Aurora do Lima, apresentando uma tiragem média por mês de 12.200 jornais, de acordo com os dados fornecidos. Tendo em conta a dificuldade em obter o número total da audiência nos restantes meios, poder-se-á considerar que se pretende aqui alcançar 85.445 pessoas, correspondentes ao número total de habitantes em Viana do Castelo.

5.16. Orçamento

5.16.1. Plano de Marketing

Tabela 9- Orçamentação do Plano de Marketing (autoria própria).

Meio	Suporte	Quantidade/Características	Orçamento
Flyers	Twodesign	30.000 - A5, papel couché 135g/m2	425 €
Cartazes	Stamp	100 Cartazes no formato 32x45cm em papel IOR 80gr	40 €
Brochuras	Twodesign	5.000 - Desdobráveis A4, com 3 empenas, papel couché 150g/m2 com verniz	416 €
Outdoors	Stamp MOP	3 outdoors - 8x3m em lona blackout (colocados em 2 períodos do ano) – Março e Setembro	12141 €
Mupis	Stamp MOP	2 - 1x2m (3 meses ao longo do ano) - 96€/mês Aluguer do Mupi- 800€/mês	2628 €
Eventos	“Museu com Chocolate”	Realizado nas instalações do Museu	0 €
	“Natal na Fábrica”	Realizado nas instalações do Museu	0 €
	Feira do Livro	Stand da organização 3x3m	50 €
	Feira do Artesanato	1 Tenda da organização (3x3m)	200 €
	Feira Medieval	1 Tenda da organização (3x3m)	55€
	Festival de Tunas - Lethes	Parceria com o IPVC	0 €
	Cimeira IPVC	Parceria com o IPVC	0 €
Rádios	Caminha	(120€/mês) -Janeiro, Abril, Dezembro - 7 spots publicitários por dia de Segunda a Domingo	360 €
	Alto Minho	(185€/mês) - Fevereiro, Junho, Dezembro- 4 Vezes/dia (segunda a sexta) + oferta 2 vezes/dia (depois das 20h)	555 €
Jornais	Aurora do Lima	1 página (32x25cm) - Trimestral	800€
Marketing Digital	Dep. Maketing		0€
Total			17.670€

5.16.2. Plano de Marketing

Tabela 10- Projeção do plano de marketing (autoria própria).

	2017	2018 (até Outubro*)	2019 (aumentar 10% as visitas face a 2017)
Nº visitantes	16.922	13.815	18.614
Chocolates Museu (0,19€/uni.)	3 215,18 €	2 624,85 €	3536,66 €
Publicidade e Comunicação	1 085,71 €	1 085,71 €	17 670 €
Salários	49 232,70 €	49 232,70 €	49 232,70 €
Água	289,92 €	289,92 €	289,92 €
Luz	4.411,87 €	4.411,87 €	4.411,87 €
Manutenção	2.514,35 €	2.514,35 €	2.514,35 €
Receita	75 450,00 €	52 181 €*	82 832,30€

5.17. Monitorização/ Avaliação

Como estratégia para compreender o impacto que o presente plano de marketing vai ter após a sua implementação, é necessária a realização de uma avaliação/monitorização, de forma a perceber quais os meios mais eficazes e os menos eficazes, permitindo realizar ajustes nas estratégias a adotar no futuro. Como tal, o processo de monitorização/avaliação vai ser realizado em dois momentos distintos, tendo sempre em conta os objetivos de marketing definidos:

1) Ao longo do ano:

- ✓ Acompanhamento mensal do crescimento do número de visitas efetuadas por residentes locais através da criação de botões específicos para este tipo de público no programa NewPos, sendo o responsável pelo registo de vendas de bilhetes;
- ✓ Número de seguidores nas redes sociais (residentes), correlacionando se o dia da subscrição/like corresponde ao período em que o presente Plano de Marketing e respetivas promoções estão em vigor. Apenas será possível perceber a sua origem, visitando o seu perfil após o “like/subscrição”. As partilhas também deverão ser tidas em conta.
Este controlo deverá ser feito semanalmente, no entanto, ao final de cada mês será realizada uma análise geral para perceber o aumento do número de seguidores, neste caso, residentes e não residentes,
- ✓ Comentários nas redes sociais (visitando o perfil dos comentadores para perceber se são ou não residentes). Controlo semanal;
- ✓ Questões efetuadas pelos colaboradores (Museu) de forma indireta e não abusiva aquando a sua entrada no Museu, tais como, a sua origem, os meios de comunicação utilizados e motivações;
- ✓ Totem interativo situado à saída do Museu, onde vai constar um questionário de satisfação de rápida e fácil resolução, com o intuito de traçar o perfil do visitante e identificar os pontos fortes e fracos do Museu (análise trimestral);
- ✓ Chamadas realizadas ou deslocação direta das pessoas até à Receção do Hotel e/ou Museu com o intuito de obter mais informações, sendo a altura ideal para a realização de algumas questões pertinentes para Plano de Marketing apresentado;

- ✓ Pedidos de contato para marcação de visitas durante a participação nos eventos.
 - ✓ Pedidos de informação via email e/ou chamada telefónica.
- Eventos “Museu com Chocolate” e “Natal na Fábrica”:
- Estes dois eventos serão realizados nos meses Junho e Dezembro respetivamente, entre as 20h00-23h00, cuja entrada será livre para o público em geral. Os processos de monitorização/avaliação a aplicar serão os seguintes:
- ✓ Questões efetuadas pelos colaboradores do Museu aquando a entrada dos visitantes, tais como, de onde vêm e como souberam do Evento;
 - ✓ Chamadas realizadas para a Recepção do Hotel e Museu com o intuito de obter mais informações sobre os eventos. Os emails e pedidos de informação nas redes sociais também serão relevantes;
 - ✓ Totem interativo situado à saída da última sala do Museu, onde vai constar um questionário de satisfação;
 - ✓ Colocação de um aparelho “*happy or not*” à entrada do Museu e outro à saída, de forma a perceber se a experiência correspondeu às expetativas;
 - ✓ Likes e comentários em fotografias/ vídeos colocados na página de Facebook alusivos aos eventos (pós-evento);
 - ✓ Partilha de fotografias referentes aos eventos nas redes sociais.



Figura 16- Aparelho “Happy or not” (esquerda) e Totem interativo (Direita), (adaptado de happyornot.com).

6. Mapa de Experiência

6.1. Visitantes provenientes do Hotel (visita incluída no alojamento)

Tabela 11- Fases do Mapa de Experiência.

FASES	
PRÉ-COMPRA	<p>1) Tomada de conhecimento sobre a Fábrica do Chocolate através da recomendação de amigos e familiares, bem como, através dos meios publicitários online e offline (revistas/jornais);</p> <p>2) Identificação da necessidade/motivação e pesquisa de informação recorrendo ao Website da Fábrica do Chocolate, sites de alojamento e chamada telefónica para a Fábrica do Chocolate (Touchpoints);</p> <p>3) Interação: Computador, smartphone, Rececionistas do Hotel.</p>
COMPRA	Compra do produto (pacote de alojamento) através do próprio website/contato telefónico direto ou sites de alojamento destinados para esse efeito.
EXPERIÊNCIA	<p>HOTEL</p> <p>a) Chegada à Fábrica do Chocolate ✓ Tempo de espera: 10 min para o estacionamento do carro) ✓ Touchpoint: fachada do edifício</p> <p>b) Recepção do Hotel (referência e recomendação de visita ao Museu) ✓ Touchpoint: Recepção ✓ Interação: Rececionista</p> <p>c) Subida para os quartos (elevador/escadas) ✓ Touchpoint: chocolates colocados no quarto com o logo da marca</p> <p>d) Regresso à Recepção do Hotel para visita a visita ao Museu ✓ Touchpoint: Recepção ✓ Tempo de espera: 1 minuto (Rececionista do Hotel avisa o Guia do Museu sobre a descida de hóspedes e consequente encaminhamento para o elevador)</p>
	<p>MUSEU</p> <p>e) Chegada ao Museu;</p> <p>f) Recepção e introdução feita pelo respetivo Guia e preparação dos audioguias e fotografia incluída no bilhete ✓ Touchpoint: Recepção do Museu + Brochuras do Museu ✓ Interação: Guia do Museu+ 3 tablets com um jogo sobre chocolate; ✓ Tempo de espera: 5 minutos</p> <p>g) Entrada na Sala 1 do Museu (Origens) ✓ Interação: ativação do audioguia + ecrãs interativos + objetos expositivos; ✓ Tempo de espera: 8 minutos, caso o filme da sala 2 já tenha iniciado;</p> <p>h) Entrada na Sala 2 (Xocolatl) ✓ Interação: ativação do audioguia + experiência 4D com a respetiva colocação dos óculos 3D</p> <p>i) Entrada na Sala 3 (Mundi) ✓ Interação: audioguia + ecrãs interativos + jogo de realidade aumentada</p> <p>j) Entrada na Sala 4 (Culto) ✓ Interação: audioguia + ecrã gigante + totems interativos + 3 tablets com uma aplicação sobre chocolate (Chocoperfil)</p>

	<p>k) Entrada na Sala 5 (Fábrica)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Interação: audioguia + réplicas de maquinaria + ecrãs para observação ✓ Touchpoint: Máquina onde os visitantes retiram a tablete brinde (com logo Fábrica do Chocolate) <p>l) Fim da visita</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Interação: Guia do Museu (recepção dos visitantes e indicações para a saída do Museu) <p>m) Subida das escadas de saída e entrada na loja/sala de produção</p> <p>n) Compra de produtos na loja</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Interação: Guias do Museu que também exercem funções na loja ✓ Touchpoint: produtos de fabrico próprio com o respetivo logo + brochuras do Museu <p>o) Regresso à Recepção do Hotel</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Interação: Rececionistas ✓ Touchpoint: Recepção <p>p) Subida novamente para o quarto; visita do Bar; saída do Hotel para visitar a cidade</p>
	<p>AMBIENTE FÍSICO</p> <p>Decoração e aroma alusivos ao chocolate</p>
PÓS-COMPRA	<p>1) Fotografia de visita ao Museu (incluída no bilhete) enviada para o email pessoal;</p> <p>2) Check-out do Hotel: oferta de um farewell bag com um voucher de regresso ao Museu (validade de 1 ano)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Interação: Rececionista ✓ Tempo de Espera: 3 minutos ✓ Touchpoint: Recepção + Saco com o logo da marca e o voucher

Fonte: autoria própria.



Figura 17- Mapa de experiência (Origem no Hotel).

Emoções Negativas:

- ✓ **Carro:** a deslocação de carro até ao Hotel/Museu foi vista como um ponto negativo devido à dificuldade de estacionamento na rua. Porém, os hóspedes poderão estacionar

num parque privativo com o qual o Hotel tem parceria, mediante o pagamento de 4€/dia (época baixa) ou 8€/dia (época alta);

- ✓ **Sala 2:** Problemas com a projeção 4D e respetivos óculos (falta de nitidez);
- ✓ **Sala 4:** Pouco dinamizada, com falta de objetos expositivos e animações/atrações capazes de captar o público.

6.2. Visitantes Externos

Tabela 12- Fases do Mapa de Experiência.

FASES	
PRÉ-COMPRA	<p>1) Tomada de conhecimento sobre o Museu através da recomendação de amigos e familiares, bem como, através dos meios publicitários online e offline (revistas/jornais);</p> <p>2) Identificação da necessidade/motivação e pesquisa de informação recorrendo ao Website da Fábrica do Chocolate no separador destinado ao Museu (Touchpoints);</p> <p>3) Interação: Computador, smartphone, Guias do Museu na receção do Museu.</p> <p>Etapas:</p> <p>a) Os visitantes deslocam-se a pé para o Museu, sendo este espaço um complemento à sua visita na cidade;</p> <p>b) Primeiros Touchpoints: Fachada do Hotel e parede exterior com a descrição “Museu Interativo da Fábrica do Chocolate” situado à entrada do mesmo;</p> <p>c) Descida das escadas de acesso ao Museu (existência de elevador para pessoas com mobilidade reduzida);</p>
COMPRA	d) Entrada na Receção do Museu;
EXPERIÊNCIA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Touchpoints: brochuras e Receção (parede de entrada) ✓ Interação: Guia do Museu <p>e) Compra dos bilhetes, introdução ao Museu, preparação dos audioguias e fotografia incluída no bilhete</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Interação: Guia do Museu+ 3 tablets com um jogo sobre chocolate ; ✓ Tempo de espera: 5 minutos <p>f) Entrada na Sala 1 do Museu (Origens)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Interação: ativação do audioguia + ecrãs interativos + objetos expositivos; ✓ Tempo de espera: 8 minutos, caso o filme da sala 2 já tenha iniciado; <p>g) Entrada na Sala 2 (Xocolatl)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Interação: ativação do audioguia + experiência 4D com a respetiva colocação dos óculos 3D <p>h) Entrada na Sala 3 (Mundi)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Interação: audioguia + ecrãs interativos + jogo de realidade aumentada

	<p>i) Entrada na Sala 4 (Culto) ✓ Interação: audioguia + ecrã gigante + totens interativos + 3 tablets com uma aplicação sobre chocolate (Chocoperfil)</p> <p>j) Entrada na Sala 5 (Fábrica) ✓ Interação: audioguia + réplicas de maquinaria + ecrãs para observação ✓ Touchpoint: Máquina onde os visitantes retiram a tablete brinde (com logo Fábrica do Chocolate)</p> <p>k) Fim da visita ✓ Interação: Guia do Museu (receção dos visitantes e indicações para a saída do Museu)</p> <p>l) Subida das escadas de saída e entrada na loja/sala de produção</p> <p>m) Compra de produtos na loja ✓ Interação: Guias do Museu que também exercem funções na loja ✓ Touchpoint: produtos de fabrico próprio com o respetivo logo + brochuras do Museu</p> <p>n) Saída para o exterior continuando a visita a pé pela cidade.</p>
AMBIENTE FÍSICO	Decoração e aroma alusivos ao chocolate
PÓS-COMPRA	1) Fotografia de visita ao Museu (incluída no bilhete) enviada para o email pessoal;

Fonte: autoria própria.



Figura 18- Mapa de experiência (Visitantes Externos).

Emoções Negativas:

- ✓ **A pé:** a escassez de estacionamentos gratuitos implica que os visitantes estacionem o carro num local mais afastado do Museu e que forçosamente tenham de se deslocar a pé, sendo um método mais desgastante fisicamente;

- ✓ **Pagamento:** o fato de se tratar de um Museu privado faz com que os preços praticados sejam mais altos que os demais (públicos), sendo por vezes um entrave à realização da visita, originando desconfiança na relação preço/qualidade;
- ✓ **Sala 2:** Problemas com a projeção 4D e respectivos óculos (falta de nitidez);
- ✓ **Sala 4:** Pouco dinamizada, com falta de objetos expositivos e animações/atrações capazes de captar o público infantil.

7. Conclusão

Através da elaboração do presente projeto foi possível compreender e analisar de forma detalhada o espaço em estudo, percebendo quais as suas mais-valias e as suas fraquezas, mas ao mesmo tempo, elaborar estratégias que poderão contribuir positivamente para o desenvolvimento do Museu. Por sua vez, a análise direta da concorrência resultante das visitas realizadas, permitiu obter uma perspetiva mais concreta e abrangente sobre as principais ameaças que esta poderia trazer.

Desta feita, o Museu Interativo Fábrica do Chocolate destaca-se pela sua forte componente educacional, tecnológica e interativa que o distingue da sua concorrência direta, estando positivamente voltado para o mercado nacional e internacional. Porém, existem ameaças e pontos fracos relevantes que poderão condicionar o desenvolvimento do mesmo. Exemplo disso é a sazonalidade, sendo uma ameaça que afeta todos os empreendimentos turísticos em Viana do Castelo, tratando-se de uma cidade com maior fluxo turístico no Verão. No entanto, foi a partir dos pontos fracos que se focou a problemática do presente projeto, concluindo que a população local e os seus grupos institucionais associados possuem uma taxa de visitas muito abaixo do esperado podendo dever-se à menor aposta promocional offline verificada, como é o caso da presença em eventos locais de maior importância. Exemplo desta distância é o fato de algumas pessoas pensarem que o projeto Fábrica do Chocolate ainda pertence à antiga marca de chocolates (Avianense) que outrora esteve instalada neste mesmo espaço. Como tal, foi na aposta promocional offline que a estratégia criativa do presente Plano de Marketing foi desenvolvida, tendo em conta que maior parte dos inquiridos tomou conhecimento do Museu através da internet. Desta feita, a participação em eventos locais e a criação de eventos realizados nas próprias instalações poderá ser uma das estratégias basilares para obter um maior reconhecimento por parte da população local, procurando ao mesmo tempo transmitir a imagem de um espaço de conhecimento e cultura único no país, capaz de receber públicos das mais variadas origens e faixas etárias.

Por outro lado, através dos questionários aplicados e dos mapas de experiência elaborados, verificou-se que a expectativa inicial da visita é algo conservadora devido à desconfiança no que respeita à relação qualidade/preço, no entanto, apesar de se tratar de um museu mais caro devido ao seu cariz privado, concluiu-se que a satisfação final superou a expectativa, sendo considerada uma experiência Boa/Muito Boa, sendo também referido o fato de se tratar de uma experiência muito interessante, única, diferente e educacional. Constatou-se

ainda, que 99% dos inquiridos recomendam o Museu e 84% têm o interesse de regressar. Contudo, de forma a tornar a experiência dos visitantes ainda mais atrativa, foram referidas algumas recomendações que durante a realização da visita desencadearam emoções negativas, como é o caso da resolução de problemas de manutenção, a dinamização de uma das salas e a aposta em elementos expositivos (esculturas em chocolate e antigas ferramentas de trabalho) de forma a atribuir-lhe uma natureza autêntica. Ao mesmo tempo, o fato de a sinalização referente ao museu ser escassa e pouco explícita, bem como, a falta de estacionamento gratuito, representam mais algumas das emoções negativas registadas, tendo em conta que para visitar o museu, os seus visitantes terão de pagar parque ou então estacionar num local mais afastado devido à escassez de estacionamentos gratuitos, obrigando a uma deslocação a pé. Por fim, no que respeita às emoções positivas registadas, destaca-se a atmosfera do espaço uma vez que se encontra instalado numa antiga fábrica de chocolates, tratando-se de um exemplo de reaproveitamento do património industrial.

Quanto às limitações encontradas, destaca-se o orçamento limitado destinado à comunicação e marketing, condicionando assim a estratégia criativa e respetiva calendarização, privilegiando as relações institucionais, bem como, o uso das próprias instalações para a realização de eventos como estratégia low-cost a nível promocional. Ainda na calendarização, na época alta (Verão), optou-se por uma menor variedade de meios promocionais offline tratando-se de uma altura positiva para o Museu devido ao grande fluxo turístico na cidade, utilizando como principal estratégia a participação em eventos de maior importância, como é o caso da Feira do Livro, Feira do Artesanato e Feira Medieval.

Por fim, espera-se que as estratégias e análises aqui apresentadas possam servir para futuros projetos, seja como orientação, objeto de avaliação/estudo ou de aplicação em casos reais.

Bibliografia

- Alves, A. (2016). *Turismo Cultural: Itinerários Temáticos no Concelho de Peniche*. Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Portugal;
- Ana, G. (2016). O Pequeno Hotel de Chocolate. *NIT* <<https://nit.pt/out-of-town/hotel-fabrica-do-chocolate-ha-chocolate-cacau-todo-lado>> Acedido a 26 Abril de 2018;
- Bucho, D. J. C. A., 2010. *Património, Animação e Turismo*. 1ª ed. Portalegre: Instituto Politécnico de Portalegre;
- Batista, A. & Nalon, F. (2008). *Chocolate: a sua história e principais características*. Universidade de Brasília;
- Bouchet, C. (2016). Discover the Chocolate Capital of France. 20 de Julho. *National Geographic*<<https://www.nationalgeographic.com/travel/destinations/europe/france/bayonne-france-chocolate-capital/>> Acedido a 17 Agosto de 2018;
- Brahm, J. & Ribeiro, D. & Tavares, D. (2017). *Comunicação em Museus: Avaliação de Público no Entorno do Museu de Ciências Naturais Carlos Ritter*. Pelotas/RS;
- Brigola, J. & Costa, L. (2014). *Hábito Cultural de visitar Museus: Estudo de Público sobre o Museu do Homem do Nordeste, Brasil*. Revista Iberoamericana de Turismo- RITUR,;
- Camacho, M. (2017). *Museos del Chocolate en Europa: historia, marketing y turismo*. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México;
- Cardoso, C (2018, 13 de Abril). Viana Cidade Náutica. *Correio do Minho*. <https://correiodominho.pt/cronicas/viana-cidade-nutica/9615> > acedido a 21 de Abril de 2018;
- Carvalho, R. (2005). *As transformações da relação Museu e Público: a influência das tecnologias da informação e comunicação no desenvolvimento de um público virtual*. Universidade Federal do Rio de Janeiro;
- Cavalcante, Z., & Silva, M. (2011). *A Importância da Revolução Industrial no Mundo da Tecnologia*. Encontro Nacional de Produção Científica;
- Coggiola, O. (2015). *Da Revolução Industrial ao Movimento Operário: As origens do mundo contemporâneo*;
- Conte, M. (2010). *Marketing cultural, Imagem e Identidade: o caso Petrobras*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre;
- Cordeiro, J. (2011) *Desindustrialização e salvaguarda do património Industrial: problema ou oportunidade?*. Instituto de Ciências Sociais. Universidade do Minho;

- Cruz, A. (2018, 17 Abril). Viana do Castelo lança três roteiros para promover talha dourada. *Radio Alto Minho*. <http://radioaltominho.pt/noticias/viana-do-castelo-lanca-tres-roteiros-para-promover-talha-dourada> > acedido a 21 de Abril de 2018;
- Cunha, S. (2017, 12 Agosto). Romaria d'Agonia atrai um milhão ao Alto Minho. *Correio da Manhã*. <http://www.cmjornal.pt/portugal/cidades/detalhe/romaria-dagonia-atrai-um-milhao-ao-alto-minho> > acedido a 19 de Abril de 2018;
- Faria, M. & Mendes, J. (2010). *Actas do Colóquio Internacional: Industrialização em Portugal no Século XX- O Caso do Barreiro*. Universidade Autónoma, Editora S.A, Lisboa;
- Fernandes, S., Assir, C., Schuchmann, B, Aguiar, H. (2016). *Marketing de Museus: uma análise*. VI Conferência Brasileira de Estudos em Comunicação e Mercado;
- Folgado, D. (2010). *Património Industrial: KITO3*. IHRU / IGESPAR, Lisboa;
- Gómez, M. (2016). *Chocolate, Museos del Chocolate en América Latina: Marketing y Turismo*. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. ISSN: 2448-5101, Año 2, Número 1, Junio 2016;
- Gómez, M. (2017). *Museos del Chocolate en Europa: historia, marketing y turismo*. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. ISSN: 1870-9036. México;
- Grenha, P. (2011). *Transformações do consumo alimentar na Época Contemporânea*. Faculdade de Letras, Universidade de Coimbra;
- Hong, W. (2013). *Desenvolvimento turístico do património industrial internacional e as suas implicações para Macau*. N.º 102, vol. XXVI;
- ICOMOS (1999). *Carta Internacional sobre o Turismo Cultural*. Cidade do México, 17 a 23 de Outubro de 1999;
- INE. (2016). *Anuário Estatístico da Região Norte*. Edição de 2017. Lisboa;
- INE. (2016). *Estatísticas do Turismo 2016*. Instituto Nacional de Estatística. Edição de 2017;
- IPDT (2017). *Perfil dos Turistas do Porto e Norte de Portugal*. Verão IATA 2017;
- Jornada de Compra do Cliente. (2018). [ebook] Disponível em: <http://www.conversaoemacao.com.br/wp-content/uploads/2016/12/Ebook-A-jornada-de-compra-do-cliente-oficial.pdf> > Acedido a 15 Jun. 2018;
- Julião L. (2013). *Cidade, Cultura e Turismo: O impacto turístico em Guimarães Capital Europeia da Cultura 2012*. Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. Mestrado em Turismo;
- Julião, P. (2010). Fábrica Avianense recupera produção com muita história. *Diário de Notícias* <<https://www.dn.pt/economia/interior/fabrica-avianense-recupera-producao-com-muita->

[historia-1725938.html](#)> Acedido a 26 Abril de 2018;

- KÖPTCKE, L. (2012). *Museologia & Interdisciplinaridade*. Revista do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade de Brasília;
- Kotler, P. & Armstrong G. (1993). *Princípios de Marketing*. Editora Prentice-Hall do Brasil Lda;
- Marecos, C (2009). *O conceito de marketing cultural aplicado à museologia contemporânea em Portugal*. Mestrado em Arte, Património e Teoria do Restauro. Lisboa;
- Marujo, N. (2015). *O Estudo Académico do Turismo Cultural*. Universidade de Évora. Vol 8, Nº 18, Junho 2015;
- Mendes, J. (2006). *Industrialização e Património Industrial: Desenvolvimento e Cultura*. VIII Curso de Verão da Ericeira. Faculdade de Letras de Coimbra, Portugal;
- Mendes, J. (2000). *Uma Nova Perspetiva sobre o Património Cultural: Preservação e Requalificação de Instalações Industriais*. Universidade Católica Portuguesa, Portugal;
- Morais, R. (2016). *Património Industrial e Museologia em Portugal – Uma Relação dialética*. Mestrado em História e Património ramo Mediação Patrimonial. Universidade do Porto, Portugal;
- Norsk museumsapp i internasjonal finale. (2018). [online] Available at: <https://kreativforum.no/artikler/nyheter/2014/10/norsk-museumsapp-i-intersjonal-finale> > Acedido a 15 Jun. 2018;
- Oliveira, M. (2012). *A utilização do património industrial como fator dinamizador do Sul Catarinense – Brasil*. Turismo & Sociedade. Curitiba, v. 5, n.1;
- Pereiro, X. (2009). *Turismo Cultural: Uma visão Antropológica*. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Colección PASOS edita, nº 2;
- Portela, C. (n.d.). *O Marketing e o Comportamento do Consumidor*. PUC/SP;
- Querido, A. (2013). *Património industrial e turismo cultural: contributo para a criação de um itinerário turístico no Centro Histórico de Lisboa*. Mestrado em Práticas Culturais para os Municípios. Universidade Nova de Lisboa;
- Reis, J. (1987). *A industrialização num país de desenvolvimento lento e tardio: Portugal, 1870-1913*. *Análise Social*, vol. XXIII (96);
- Rosenbaum, M. & Otalora, M. & Ramirez, G. (2017). *How to create a realistic customer journey map*. Kelley School of Business;
- Sampaio, M. (2015). *Da Fábrica para o Museu: Identificação, Patrimonialização e Difusão da Cultura Técnico-Industrial*. Doutoramento em História e Filosofia da Ciência. Universidade de

Évora;

- Santos, J. (2014). *Públicos dos Museus: um estudo qualitativo sobre as visitas em família: o caso do Museu da Eletricidade*.
- Silva, M. (2012). *Património industrial em Portugal: inclusão do passado em projetos contemporâneos*. Doutoramento em Arquitetura. Universidade Lusíada de Lisboa;
- Silva, A. (2016). *Transformação de edifícios industriais em museus: três casos de estudo. Mestrado Integrado em Arquitetura*. Universidade Lusíada de Lisboa, Portugal;
- Simplicio, S. (2010). *Públicos do Museu Nacional de Arte Contemporânea – Museu do Chiado*. Instituto Universitário de Lisboa;
- Sousa, J. (2016). *A Abordagem Omnicanal: A Perspetiva dos Consumidores*. Universidade Católica Portuguesa, Porto;
- Souza, C. & Fernandes, T. (2002). *Revolução Industrial*. Centro Universitário Luterano de Ji-Paraná;
- TICCIH (2003). *Carta de Nizhny Tagil sobre o Património Industrial*;
- Tinoco, A. (2012). *Para uma política de preservação do património industrial em Portugal*. Cadernos de Sociomuseologia n° 42-2012;
- Turismo de Portugal (2017). *Estratégia Turismo 2017*. Setembro de 2017;
- Varvin, G., Faskerud, H., Klingvall, I., Pfisterer, L., Hansen, I. Johansen, M. (2014). *The journey as concept for digital museum design*. Digital Creativity, Vol. 25, No. 3.

Webgrafia

- **Lendas e Tradições**- <https://lendasetradicoes.blogs.sapo.pt/9626.html> > acedido a 18 de Abril de 2018;
- **Geneall**- <https://geneall.net/pt/mapa/256/viana-do-castelo/>> acedido a 19 Abril de 2018;
- **História de Portugal**- <http://www.historiadeportugal.info/basilica-de-santa-luzia> > acedido a 19 de Abril de 2018;
- **Câmara Municipal de Viana do Castelo**- <http://www.cm-viana-castelo.pt> > acedido a 15 de Abril de 2018;

- **Guia da Cidade-** <https://www.guiadacidade.pt/pt/concelho-viana-do-castelo-09-16> > acedido a 18 de Abril de 2018;
- **Jornal de Notícias-** <https://www.jn.pt/nacional/interior/proveitos-da-hotelaria-sobem-20-5554397.html>> acedido a 19 de Abril de 2018;
- **Booking-** <https://www.booking.com>> acedido a 22 Abril de 2018;
- **Olhar Viana do Castelo-** <https://olharvianadocastelo.blogspot.pt/2018/03/a-tasquinha-da-linda-tem-distico.html>> acedido a 22 de Abril de 2018;
- **Olhar Viana do Castelo-** <https://olharvianadocastelo.blogspot.pt/2016/11/praca-de-touros-anteprojecto-de.html>> acedido a 21 de Abril de 2018;
- **Olhar Viana do Castelo-** <https://olharvianadocastelo.blogspot.pt/2018/03/viana-estudo-previo-da-possivel.html>> acedido a 21 de Abril de 2018;
- **Património Cultural**
<http://www.patrimoniocultural.gov.pt/static/data/docs/2018/01/23/MarketingnosMuseusENQUADRAMENTO.pdf> > Acedido a 8 de Agosto 2018;
- **Fábrica do Chocolate-** <http://www.fabricadochocolate.com/pt/Menu/Home.aspx> > Acedido a 29 de Abril de 2018;
- **O Minho-** <https://ominho.pt/avianense-renasceu-este-sabado-em-barcelos-com-nova-fabrica-e-museu/>> Acedido a 20 de Junho de 2018;
- **Olhar Viana do Castelo-** <https://olharvianadocastelo.blogspot.com/2014/11/dormir-no-hotel-fabrica-do-chocolate.html>> Acedido a 20 de Junho de 2018;
- **Tripadvisor-** https://www.tripadvisor.pt/Hotel_Review-g189185-d7022110-Reviews-or75-Fabrica_do_Chocolate_Hotel-Viana_do_Castelo_Viana_do_Castelo_District_Northern_Po.html
> acedido a 26 de Julho de 2018;
- **Hola-** [https://www.hola.com/viajes/20180412122718/hotel-chocolate-viana-do-castelo-portugal\(a](https://www.hola.com/viajes/20180412122718/hotel-chocolate-viana-do-castelo-portugal(a) > acedido no dia 25 de Julho de 2018;

Anexos

Anexo 1- Caraterização de Viana do Castelo	93
Anexo 2- Testemunho dos Arquitetos	104
Anexo 3- Questionário aplicado aos visitantes do Museu	106
Anexo 4- Tabelas de análise dos questionários	106

Anexo 1: Caraterização de Viana do Castelo

A história de Viana do Castelo teve o seu início no Monte de Santa Luzia através das antigas povoações celtas (Idade do Ferro) que o habitavam, perdurando até aos dias de hoje as ruínas situadas na Citânia de Santa Luzia. Esta povoação foi habitada entre 2000 aC e 1500 dC sendo mais tarde abandonada devido às invasões romanas. Durante a idade média, foi um importante porto marítimo, sendo o terceiro mais movimentado do país. No entanto, foi em 1258 que Viana do Castelo foi fundada através do rei D. Afonso III. Em 1374, foi concluída a construção da uma muralha em volta da cidade, composta por cinco portas: Porta de S. Pedro, Porta da Ribeira, Porta do Postigo, Porta de Santiago e Porta da Vitória.

Composta por edifícios históricos onde predominam o estilo Manuelino, Barroco, Revivalista e Art-déco, é uma cidade situada na foz do Rio Lima, tendo como caraterísticas a sua proximidade com o rio, mar e natureza.

A nível geográfico, Viana do Castelo está localizada na região Norte (NUTS II) e na sub-região do Minho-Lima (NUTS III), sendo constituída por 88.687 habitantes (INE, 2016) espalhados por 314 km² e por 40 freguesias, sendo elas, Afife, Alvarães, Amonde, Vila Nova de Anha, Areosa, Barrocelas, Cardielos, Carreço, Carvoeiro, Castelo do Neiva, Darque, Deão, Deocriste, Freixieiro de Soutelo, Lanheses, Mazarefes, Meadela, Meixedo, Viana do Castelo (Monserrate), Montaria, Moreira de Geraz do Lima, Mujães, Neiva, Nogueira, Outeiro, Perre, Portela Susã, Portuzelo, Geraz do Lima (Santa Leocádia), Geraz do Lima (Santa Maria), Viana do Castelo (Santa Maria Maior), Serreleis, Subportela, Torre, Vila Franca, Vila Fria, Vila Mou, Vila de Punhe, Vila de Murteda e Chafé. A freguesia de maior dimensão é a de Montaria, com 26,09 Km², e a mais pequena é a de Monserrate, com 2,07 Km².

Com 24KM de orla costeira, Viana do Castelo, é limitada a norte pelo concelho de Caminha, a leste por Ponte de Lima, a sul por Barcelos e Esposende e a oeste pelo Oceano Atlântico. Viana do Castelo está localizada a aproximadamente 55Km de Braga, 76Km do Porto, 390Km de Lisboa e 95Km de Vigo. Ao mesmo tempo, é um dos dez municípios na NUTS III que possui ligação ferroviária entre Ermesinde e Valença, passando ainda por Barcelos, Caminha e Vila Nova de Cerveira.

Geographic, o centro histórico evidenciando-se a Praça da República, edifícios e espaços contemporâneos como é o caso da Biblioteca Municipal, Praça da Liberdade e Centro Cultural, bem como, o Jardim Marginal/ Marina, Castelo de Santiago da Barra, Ponte Eiffel, Igreja da Sr^a d'Agonia, Navio-hospital Gil Eannes, Museu do Traje, entre outras atrações de origem natural, arquitetónica e gastronómica. Desta feita, os ganhos provenientes deste setor rondaram os 5.861.000€ provenientes dos seguintes indicadores:

Tabela 13- Indicadores Estatísticos do Turismo em Viana do Castelo.

Estada Média Hóspedes Nacionais	1,8 noites
Estada Média Hóspedes Internacionais	2 noites
Taxa de Ocupação	30,03%
Total de Hóspedes	98.867
Total de Dormidas	175.225
Nº Hóspedes Nacionais	56.713
Nº Hóspedes do Continente Europeu (excluindo Portugal)	36.385
Nº Hóspedes do Continente Africano	192
Nº Hóspedes do Continente Americano	4.248
Nº Hóspedes do Continente Asiático	915
Nº Hóspedes da Oceânia	414
Total de Camas	2.378

Fonte: Adaptado de Anuário estatístico Região Norte 2016 (INE).

No que diz respeito à tabela acima apresentada, realça-se o fato de a estada média nos empreendimentos de Turismo em Espaço Rural e Turismo Habitação ser de 2,6 noites, estando acima da média geral a cidade, mas também o fato de Espanha ser o principal país emissor, com cerca de 15.320 hóspedes.

Relativamente à sua constituição turística, o concelho de Viana do Castelo é composta pelos seguintes recursos:

Tabela 14– Recursos Turísticos em Viana do Castelo.

Estabelecimentos de Alojamento Turístico	167 propriedades
Estabelecimentos de Restauração	149
Museus, Centros Interpretativos e Núcleos Museológicos	21
Igrejas e Capelas	212
Romarias	70 por ano
Praias e Zonas Fluviais	17
Trilhos Pedestres	22
Grupos Etnográficos e Escolas de Música	67
Teatros	1
Moinhos	396
Santuários, Conventos e Mosteiros	6
Património Arquitetónico Classificado	29
Património Arqueológico Classificado	7
Miradouros	7
Edifícios do Séc. XVI, XVII, XVIII na cidade	48
Fortes	3
Postos de Turismo	1
Empresas de Animação e Agências de Viagens	24
Árvores Monumentais	12
Parque de Merendas	30
Outros	Funicular de Santa Luzia; Navio-Hospital Gil Eannes; Ponte Gustave Eiffel; Jardins (162.000m ²)

Fonte: Adaptado de Website Câmara Municipal de Viana do Castelo

Dos vários recursos acima apresentados, para além dos edifícios históricos, destaca-se nos estabelecimentos de alojamento turístico a existência de 6 hotéis classificados com 4 estrelas, estando aqui inserida a Fábrica do Chocolate Hotel/ Restaurante/ Museu, sendo um hotel temático único em Portugal onde está inserido o Museu apresentado no presente estudo.

No que concerne aos estabelecimentos de restauração realçam-se as famosas Bolas de Berlim do Natário mas também o Restaurante Tasquinha da Linda cuja especialidade é o peixe, que foi recentemente incluído no Guia Michelin como Bib Gourmand. Relativamente ao único teatro existente, o Teatro Municipal Sá de Miranda, está datado do século XIX possuindo uma sala de traçado italiano. Nas Igrejas e Romaria surgem como ex-libris da cidade a Basílica de Santa Luzia, bem como, a Igreja e Romaria de Nossa Sra. da Agonia. Os locais apresentados na categoria “Outros” são alguns dos mais visitados devido à sua história, no entanto, importa realçar a importância dos jardins marginais devido à sua flora e localização atraindo um grande público para passeios e caminhadas. Ao mesmo tempo, os desportos náuticos e a proximidade com o mar vieram atribuir a Viana do Castelo o título de cidade náutica devido aos esforços na valorização, criação e recuperação das praias existentes, mas também de espaços dedicados ao remo, vela, kayak, surf, windsurf, entre outros, incluindo aqui as ecovias que possibilitam a realização de passeios a pé ou bicicleta com vista para o mar dado a sua localização na zona costeira. Por fim, como projetos atuais e futuros destacam-se: o lançamento de três roteiros para promover a talha dourada no mês de Abril do presente ano (2018) e a possível criação de um aquário/oceanário implementado no Parque da Cidade que pressupõe também a reconversão da antiga Praça de Touros num campus desportivo.

Anexo 2: Testemunho dos arquitetos

A Fábrica do Chocolate foi projetada pelos arquitetos Vianenses, Jorge Branco Cavaleiro e Carina Viana, sendo-lhes incumbida a importante tarefa de criar um espaço que trouxesse a memória e recordações de um passado histórico na cidade de Viana do Castelo. Ao mesmo tempo, a nível urbanístico, esta obra veio acrescentar uma nova artéria viária à malha urbana da cidade indo de encontro às intenções da autarquia local em revitalizar esta zona. Como tal, desde o início, a ideia foi a criação de um espaço multifuncional composto por quatro departamentos associados ao tema “chocolate”, aproveitando parte das antigas instalações da Avianense.

De acordo com os arquitetos, a *“responsabilidade de intervir no conjunto de edifícios de estilo modernista, acrescentou um sentido de intervenção estética que obrigou a uma simbiose entre o existente e o proposto, de uma forma natural e respeitando os parâmetros urbanísticos, estabelecidos nos planos da cidade, que em certa medida condicionaram outras soluções*

programáticas. Esta opção previu a recuperação das estruturas existentes, que se fundem em novos volumes, que preenchem o vazio urbano e se representam numa matéria, cuja textura e cor nos remete para o "chocolate". O material usado foi o basalto." Ao mesmo tempo, a temática do projeto constituiu por si só uma motivação para os arquitetos, que até àquele momento estavam habituados a construir edifícios puristas e contemporâneos. Desta feita, o projeto tornou-se *"num desafio à capacidade de abstração de determinadas regras metodológicas, em favor da criação de ambientes específicos, numa perspetiva de transposição cénica da temática geral da proposta para as "paredes" do edifício. Esta transposição pretendeu de uma forma pragmática e lúcida, evitar cair no lugar-comum do exagero e do óbvio, optando por uma intervenção subtil e de carácter intemporal, no sentido de valorizar o património existente e representá-lo numa perspetiva diferenciada"*. Os arquitetos afirmam ainda que o edifício Fábrica do Chocolate se destaca pelas suas características relacionadas com a história industrial da cidade, mas também como um edifício que manteve a sua identidade. Em simultâneo, o uso de sistemas energéticos e materiais ecológicos utilizados no exterior e interior do edifício, bem como, o jardim vertical existente (exterior) acabaram por enriquecer o projeto, apresentando-se como um exemplo na área ecológica urbana.

De seguida, será abaixo apresentado o desenvolvimento da construção do edifício, através do registo fotográfico realizado pelo fotógrafo Pako Guerrero:



Figura 20- Obras de reconversão do edifício (adaptado de fabricadochocolate.com).



Figura 21- Obras de reconversão do edifício (adaptado de fabricadochocolate.com).



Figura 22- Obras de reconversão do edifício (adaptado de fabricadochocolate.com).



Figura 23- Obras de reconversão do edifício (adaptado de fabricadochocolate.com).



Figura 24- Obras de reconversão do edifício (adaptado de fabricadochocolate.com).



Figura 25- Conclusão da reconversão do edifício (adaptado de fabricadochocolate.com).



Figura 26- Conclusão da reconversão do edifício (adaptado de fabricadochocolate.com).

Anexo 3: Questionário aplicado aos visitantes do Museu

INQUÉRITO SOBRE A VISITA AO MUSEU DA FÁBRICA DO CHOCOLATE

Sexo:

<input type="checkbox"/>	Masculino
<input type="checkbox"/>	Feminino

Idade: _____

Nacionalidade:

<input type="checkbox"/>	Portuguesa (Cidade: _____)	<input type="checkbox"/>	Francesa
<input type="checkbox"/>	Espanhola	<input type="checkbox"/>	Alemã
<input type="checkbox"/>	Inglesa	<input type="checkbox"/>	Outra: _____

Nível de escolaridade:

<input type="checkbox"/>	Ensino Básico	<input type="checkbox"/>	Licenciatura
<input type="checkbox"/>	Ensino Secundário	<input type="checkbox"/>	Mestrado
<input type="checkbox"/>	Ensino Profissional	<input type="checkbox"/>	Doutoramento

Profissão

Está hospedado no Hotel Fábrica do Chocolate?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

É a primeira vez que visita o Museu da Fábrica do Chocolate?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

Se não, quantas vezes visitou (excluindo a atual)? _____

Nº de pessoas que o acompanharam na visita (incluindo o inquirido)

Como conheceu o Museu? (escolha as que mais se aplicam)

<input type="checkbox"/>	Internet	<input type="checkbox"/>	Amigos/Familiares
<input type="checkbox"/>	Revistas/Jornais	<input type="checkbox"/>	Agências de Viagens
<input type="checkbox"/>	Televisão	<input type="checkbox"/>	Outro: _____

Motivo(s) da visita (escolha as que mais se aplicam)

<input type="checkbox"/>	Curiosidade	<input type="checkbox"/>	Profissional
<input type="checkbox"/>	Recomendação de amigos e Familiares	<input type="checkbox"/>	Publicidade
<input type="checkbox"/>	Complemento de visita à cidade de Viana do Castelo	<input type="checkbox"/>	Visita incluída no pacote de alojamento
<input type="checkbox"/>	Visita escolar	<input type="checkbox"/> Outro: _____	
<input type="checkbox"/>	Excursão		

Classifique as seguintes questões de acordo com a seguinte escala: 1 (Mau), 2 (Medíocre), 3 (Razoável), 4 (Bom), 5 (Muito Bom)

	1	2	3	4	5
Expetativa inicial					
Organização/sequência das salas da visita					
Qualidade da informação em cada sala					
Qualidade das aplicações de multimédia					
Simpatia dos funcionários					
Eficácia dos funcionários					
Conforto das salas/ Qualidade das instalações					
Relação qualidade preço					
Satisfação final da visita					

Classifique as seguintes questões de acordo com a seguinte escala: 1 (Mau), 2 (Medíocre), 3 (Razoável), 4 (Bom), 5 (Muito Bom)

	1	2	3	4	5
<u>Sala 1 (Origens)</u> : aborda o cacau (fruto), cacaveiro (árvore) e como se trabalha numa Roça do cacau					
<u>Sala 2 (Xocolatl)</u> : apresentação de um filme em 4D sobre a história do cacau					
<u>Sala 3 (Mundi)</u> : explica como o cacau se espalhou pelo Mundo, vários criadores/inventores e marcas Portuguesas					
<u>Sala 4 (Culto)</u> : observação do chocolate aplicado nas mais variadas áreas com recurso aos vários ecrãs					
<u>Sala 5 (Fábrica)</u> : produção do chocolate/simulação da criação do próprio chocolate					

O que mais gostou:

O que menos gostou:

Recomenda o Museu da Fábrica do Chocolate?

<input type="checkbox"/>	Sim	Porquê? _____
<input type="checkbox"/>	Não	Porquê? _____

Partilharia a fotografia do início de visita nas redes sociais?

	Sim
	Não

Voltaria a visitar o Museu?

	Sim
	Não

Frase resumo sobre o Museu da Fábrica do Chocolate

Sugestões:

Anexo 4: Tabelas de análise dos questionários

Tabela 15- Nacionalidade

	Frequência	Percentagem
Portuguesa	77	77%
Espanhola	13	13%
Inglesa	2	2%
Alemã	2	2%
Brasileira	3	3%
Australiana	1	1%
Dinamarquesa	1	1%
Italiana	1	1%
Total	100	100%

Fonte: autoria própria.

Tabela 16- Nível de Escolaridade

	Frequência	Porcentagem
Ensino Básico	8	8,3%
Ensino Secundário	18	18,8%
Ensino Profissional	7	7,3%
Licenciatura	41	42,7%
Mestrado	17	17,7%
Doutoramento	5	5,2%
Total	96	100%

Fonte: autoria própria

Tabela 17- Profissão

	Frequência
Comercial/ Vendas	7
Secretariado/ Administração	6
Direito/ Justiça	7
Turismo	8
Artes/ Entretenimento	1
Indústria/ Produção	4
Beleza/ Moda/ Bem-Estar	2
Contabilidade/ Gestão/ Banca	11
Saúde/ Medicina/ Enfermagem	10
Informática	1
Limpezas/ Domésticas	2
Engenharias	6
Estudante	3
Educação	7
Transportes	1
Publicidade/ Marketing	1
Serviços Sociais	1
Reformado/a	2
Construção	2
Total	82
Não respondidos	18

Fonte: autoria própria.

Tabela 18- Visitante está hospedado no Hotel?

	Frequência	Percentagem
Não	34	34%
Sim	66	66%
Total	100	100%

Fonte: autoria própria.

Tabela 19- É a 1ª vez que visita o Museu?

	Frequência	Percentagem
Não	3	3%
Sim	97	97%
Total	100	100%

Fonte: autoria própria.

Tabela 20- N° de pessoas acompanharam o visitante.

	Frequência	Percentagem
1 Pessoa	15	15,6%
2 Pessoas	44	45,8%
3 Pessoas	17	17,7%
4 Pessoas	11	11,5%
5 Pessoas	6	6,3%
7 Pessoas	3	3,1%
Total	96	100%

Fonte: autoria própria.

Tabela 21- Como conheceu o Museu.

	Frequência	Percentagem
Internet	70	34%
Revistas/Jornais	47	23%
Televisão	22	11%
Amigos/ Familiares	45	22%
Agências de Viagens	6	3%
Almoço no Restaurante	4	2%
Estada no Hotel	4	2%
Outro Motivo (sem referência)	4	2%
Ao passar na Rua, Guia Turístico (Impresso), Residente em Viana do Castelo	1	1%

Fonte: autoria própria.

Tabela 22- Motivos da Visita.

	Frequência	Porcentagem
Curiosidade	61	41%
Recomendação Amigos/Familiares	15	10%
Complemento de visita à cidade	32	21%
Profissional	3	2%
Visita incluída no pacote de alojamento	29	19%
Apreciadores de chocolate	2	1%
Férias	1	1%
Publicidade	7	5%

Fonte: autoria própria.

Tabela 23- Classificação da visita (Escala de 1 a 5).

	Média
Expectativa Inicial	4,00
Organização salas	4,32
Qualidade da Informação das salas	4,42
Qualidade das aplicações multimédia	4,03
Simpatia dos Funcionários	4,86
Eficácia dos Funcionários	4,81
Conforto das Salas/ Qualidade das instalações	4,31
Relação Qualidade/ Preço	4,17
Satisfação Final	4,45

Fonte: autoria própria.

Tabela 24- Classificação das Salas (Escala de 1 a 5)

	Média
Sala Origens	4,19
Sala Xocolatl	4,08
Sala Mundi	4,20
Sala Culto	4,11
Sala Fábrica	4,26

Fonte: autoria própria.

Tabela 25- Recomenda o Museu?

	Frequência	Porcentagem
Não	1	1%
Sim	95	99%
Total	96	100%
Omisso	4	

Fonte: autoria própria.

Tabela 26- Voltaria a visitar ao Museu?

	Frequência	Porcentagem
Não	16	16,2%
Sim	83	83,8%
Total	99	100%
Omisso	1	

Fonte: autoria própria.

Tabela 27- Partilharia a fotografia nas redes sociais?

	Frequência	Porcentagem
Não	36	37,1%
Sim	61	62,9%
Total	97	100%
Omisso	3	

Fonte: autoria própria.