

As Lojas dos Museus e o seu Papel na Valorização e Divulgação das Instituições Museológicas da Região Autónoma da Madeira

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Luísa Manuela Sousa da Silva

MESTRADO EM GESTÃO CULTURAL

ORIENTAÇÃO

Maria Isabel Câmara Santa Clara Gomes Pestana

CO-ORIENTAÇÃO

Álvaro Fernando Duarte de Sousa e Silva

Agradecimentos

Não teria sido possível a realização deste estudo sem o apoio de muitas pessoas. Gostaria de expressar um especial reconhecimento a todos os que contribuíram de alguma forma para a realização deste projecto.

Em primeiro lugar, os meus agradecimentos à Professora Doutora Isabel Santa Clara, orientadora da presente dissertação, pela supervisão, indicação de fontes documentais e estímulo. Ao Dr. Álvaro Silva, co-orientador, pelos conselhos e troca de ideias.

Agradeço também a colaboração e disponibilidade de todos aqueles que responderam ao questionário, Dr.^a Vanda Rodrigues, Dr.^a Luíza Clode, Dr.^a Ana Koll Rofrigues, Ana Paula Cró, Dr.^a Maria de Fátima Ramos Branco, Dr.^a Lídia Góes Ferreira, Dr.^a Sílvia Chicharo, Artur Ferreira, Direcção de Serviços de Museus, Dr.^a Isabel Morgado, Dr. Ricardo Araújo, Dr.^a Carina Bento, Dr.^a Luísa Garrido, Dr. Élvio Sousa e Irmã Esmeralda, fazendo da sua opinião um contributo para o conhecimento nesta área.

Por último, gostaria de agradecer à minha família, que sempre me acompanhou, incentivou e apoiou, e ao meu marido, pelo estímulo, opiniões e pontos de vista que se revelaram importantes para a concretização deste estudo.

Resumo

Ao longo da sua existência as instituições museológicas foram evoluindo em termos estruturais e culturais e repensando as suas políticas, adaptando-as aos novos tempos. O Museu é agora encarado como um espaço activo, dinâmico e atractivo onde as colecções já não são o único objectivo e a pessoa assume um papel central.

Procurando sintonizar-se com as necessidades e exigências das comunidades que pretendem servir, os museus começaram a utilizar o *marketing* como forma de proporcionar aos seus visitantes um conjunto de benefícios capazes de satisfazer ou melhorar a sua experiência de visita.

Efectivamente o sucesso dos museus depende hoje do tipo de produto oferecido ao cliente, dos serviços, da acessibilidade, da comunicação e do entretenimento, além do carácter educativo, tornando-se por isso necessário oferecer um leque mais alargado de serviços, para ir ao encontro de um mercado cada vez mais exigente. A combinação da actividade principal do museu com a oferta de serviços complementares, como as lojas, desempenha um papel fulcral na obtenção de visitas satisfatórias.

As lojas de museu são actualmente consideradas como uma política incontornável de valorização e divulgação dos museus, constituindo igualmente uma fonte de financiamento com crescente importância. O propósito deste trabalho, visa o estudo das lojas dos museus da Região Autónoma da Madeira, perceber a sua importância na divulgação dos museus e do património regional e propor melhorias ao seu funcionamento, para que as lojas dos museus locais vejam desenvolvidas todas as suas potencialidades em termos de comunicação e maximização de receitas.

Palavras-chave: museus, *marketing* cultural, lojas de museu, valorização do património, divulgação cultural, desenvolvimento.

Abstract

Throughout its existence museums have evolved structurally and culturally, rethinking their policies and adapting them to changing times. The Museum is now seen as an active, dynamic and attractive space, where the collections are no longer the only aim and people assume a central role.

In order to adjust themselves to the needs and demands of the communities they serve, museums began to use marketing in order to give their visitors a range of benefits that can satisfy or improve their visiting experience.

Undoubtedly the success of museums today depends on the type of product, service, accessibility, communication and entertainment offered to the customer, as well as the educational role. Therefore, it is necessary to offer a wider range of services to respond to an increasingly demanding market. The combination of the museum main activity with a range of complementary services such as museum shops plays a key role in obtaining satisfactory visits.

Museum shops are now regarded as an inevitable way to value and promote museums, as well as an increasingly important revenue source. The purpose of this work is to study the shops of Madeira museums, to evaluate their importance in the promotion of regional museums and heritage and to propose improvements to their operation, so that local museums stores can see all its potential, in terms of communication and revenue, fully developed.

Keywords: museums, cultural marketing, museum shops, heritage valorization, cultural promotion, development.

ÍNDICE

Agradecimentos	1
Resumo	2
Abstract	3
Índice	4
Índice de gráficos	6
Capítulo I – Introdução	7
1.1. Objectivos e justificação da investigação	7
1.2. Aspectos metodológicos	10
Capítulo II – A construção do museu moderno: novos desafios, novas direcções ..	13
2.1. Reinventando o museu.....	13
2.2. O papel do <i>marketing</i> no museu contemporâneo	24
2.3. Oferta de novos serviços: as lojas.....	36
Capítulo III – As lojas dos museus da Região Autónoma da Madeira	40
3.1. Breve perspectiva sobre a realidade museológica regional	40
3.2. As lojas dos museus: identificação e caracterização	50
3.2.1. Políticas de produto	51
3.2.2. Políticas de preço.....	58
3.2.3. Políticas de promoção.....	60
3.2.4. Políticas de localização/distribuição	61
3.2.5. Políticas de pessoas	63
3.2.6. Políticas de evidências físicas.....	64
3.2.7. Políticas de processo	66
3.3. Análise SWOT.....	68
Capítulo IV – Propostas para o desenvolvimento das lojas dos museus locais	70
4.1. Criação de um espaço comercial – Loja dos Museus da Madeira.....	70
4.2. Diversificação e alargamento de linhas de <i>merchandising</i>	73
4.3. Diversificação da oferta com custos reduzidos	76
4.4. Recurso à pesquisa de mercado	81

4.5. Divulgação das lojas e dos seus produtos.....	81
4.6. Adopção de modelos de gestão actuais e adequados ao mercado	84
4.7. Aproveitamento das novas tendências de evolução e valorização do turismo cultural	87
4.8. Alargamento do mercado de actuação das lojas	91
Capítulo V – Conclusão.....	96
Bibliografia.....	105
Anexos.....	117

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - O Museu tem um espaço físico de loja?	50
Gráfico 2 - Produtos de loja mais vendidos.....	55
Gráfico 3 - Como são obtidos os produtos de loja	56
Gráfico 4 - Critérios tidos em consideração para a produção dos produtos de loja	57
Gráfico 5 - Como são definidos os preços dos produtos	59
Gráfico 6 - Para quem revertem as receitas das lojas	60
Gráfico 7 - É feito algum tipo de divulgação dos produtos da loja?	61
Gráfico 8 - Formas de divulgação dos produtos da loja	61
Gráfico 9 - Localização das lojas.....	62
Gráfico 10 - Tem funcionários designados exclusivamente para a loja.....	63

Capítulo I – Introdução

1.1. Objectivos e justificação da investigação

A história dos museus tem sido marcada por profundas transformações. Os seus conteúdos e objectivos, as formas de exposição e comunicação e principalmente a natureza do seu relacionamento com o público, sofreram a inevitável influência exercida pelo enquadramento histórico, económico, social, político e cultural de cada momento.

Todas estas mudanças propiciaram a introdução de rupturas em relação aos modelos tradicionais e a renovação da ciência museológica, através da emergência de novas metodologias de trabalho, novas formas de pensar o museu, novas formas de trabalhar com os objectos, novas atitudes expositivas e novos modelos de gestão. Muitos museus perante os desafios e complexidades da contemporaneidade procuram reimaginar os seus sentidos e as suas práticas, romper as barreiras dos seus espaços tradicionais e captar novos públicos.

Na actualidade os visitantes esperam dos museus uma ampla gama de experiências que não apenas a instrução e educação, procurando agora um espaço de lazer e contemplação que lhes proporcione um intenso senso de percepção, acontecimentos directos e imediatos, acontecimentos sociais e participativos, acontecimentos memoráveis, etc. As instituições que visem o alargamento e a diversificação dos seus públicos precisam portanto de melhorar as suas condições de funcionamento, o que implicará a proposta de um conjunto diversificado de actividades e a oferta de novos serviços¹.

Nesse sentido o *marketing* revelou ser um instrumento de extrema utilidade e eficácia, que veio contribuir para a valorização das instituições ao impulsionar a diversificação da oferta, a construção de audiências e a maximização de receitas. O *marketing* de museus assume-se como o processo de identificação das necessidades e desejos do visitante, capaz de proporcionar um conjunto de benefícios que irão satisfazer ou melhorar a experiência de visita. Conhecendo os anseios do público os museus poderão mais facilmente ir de encontro às suas necessidades e exigências.

¹ CAMACHO, Clara, “Museus ao encontro dos públicos e da comunidade: perspectivas e experiências no quadro da Rede Portuguesa de Museus”, CADILHA, Sérgio (coord.), *Actas: conferência museus e sociedade*, Caminha, Museu Municipal, 2008, p. 13.

Os museus passaram assim a combinar as tradicionais exposições de objectos, com a oferta de diversas actividades de lazer e de serviços como as cafetarias, os restaurantes, as bibliotecas, os espaços de descanso e as lojas de recordações.

Anteriormente considerados auxiliares estes serviços tornaram-se centrais para a actividade do museu, e as lojas em particular constituem um elemento de grande atractividade nos museus. Nos últimos anos a sua importância aumentou e a sua prevalência tem acelerado. As lojas surgiram como um importante contributo financeiro para as instituições museológicas, podendo igualmente contribuir para divulgar a instituição, o seu património, a sua missão e função educativa. Na actual conjuntura de crise económica, e face à diminuição do financiamento público, mais premente se torna incentivar a oferta de serviços que possam contribuir para a sustentabilidade das instituições museológicas, para a fidelização e captação de novos públicos.

Propomo-nos, nesta conformidade, estudar as lojas dos museus, mais especificamente as dos museus da Região Autónoma da Madeira, analisando o seu papel na valorização e divulgação das instituições museológicas e do património regional. O peso que o turismo tem na economia madeirense justifica uma particular atenção à oferta cultural. A cultura e o património encontram-se entre as principais motivações dos turistas, pelo que se impõe uma maior abertura do nosso património ao turismo.

Podemos assim desdobrar os objectivos desta investigação em:

- Identificar e caracterizar as lojas dos museus regionais fazendo o levantamento dos casos existentes;
- Analisar as políticas adoptadas a nível do Produto, Preço, Promoção, Local/distribuição, Pessoas, Evidências Físicas e Processo;
- Perceber quais os Pontos Fortes e Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças, que fortalecem, ou enfraquecem, interna e externamente, as lojas dos museus;
- Perceber a importância da instalação destes espaços e o desenvolvimento de linhas variadas e alargadas de *merchandising* na divulgação dos museus, da sua missão e património;
- Propor estratégias para o desenvolvimento das lojas dos museus locais, estabelecendo uma comparação entre a Região Autónoma da Madeira e o restante território nacional;

O presente estudo foi então estruturado em Introdução, três Capítulos e a Conclusão. A Introdução pretende dar a conhecer os objectivos que nortearam o

desenvolvimento da investigação, a sua pertinência e organização, bem como a metodologia utilizada para a concretização dos objectivos propostos.

O segundo capítulo, intitulado “A construção do museu moderno: novos desafios, novas direcções”, constitui uma abordagem teórica às transformações operadas nas instituições museológicas desde o início do século XX até à contemporaneidade. Fazemos aqui referência: ao processo de renovação da museologia, às suas causas e efeitos nas instituições museológicas; à revisão do museu como cenário de experiências recreativas e de lazer, fruto das novas formas de relacionamento com o público; ao papel do *marketing* no diálogo entre os museus e a comunidade e na maximização do desempenho das instituições; e às lojas dos museus, suas origens, objectivos e importância para as instituições museológicas.

O terceiro capítulo, “As lojas dos museus da Região Autónoma da Madeira”, está orientado para a análise das lojas dos museus da Madeira, identificá-las, caracterizá-las, estudando as suas políticas a nível de Produto, Preço, Promoção, Distribuição, Pessoas, Evidências Físicas e Processo, e detectar os pontos fortes, pontos fracos (relativos à instituição), oportunidades e ameaças (relativos ao meio envolvente), através de uma análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

No quarto capítulo são apresentadas algumas propostas para o desenvolvimento das lojas dos museus locais.

O quinto capítulo apresenta a Conclusão da investigação, onde se faz uma síntese dos principais resultados obtidos e suas implicações.

A Bibliografia foi dividida em consonância com os capítulos a que dizem respeito, de forma a facilitar a sua consulta. Em anexo são apresentados os documentos que auxiliaram o processo de desenvolvimento da investigação.

1.2. Aspectos metodológicos

O desenvolvimento da presente dissertação assentou fundamentalmente num levantamento de dados com recurso a diversos métodos e técnicas. O estudo teve por base uma dupla abordagem, combinando a pesquisa bibliográfica e documental com a pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica implicou a recolha de publicações e de várias obras nos domínios da museologia, do *marketing* em museus, das lojas de museus, e do turismo cultural, enquanto que o recurso às fontes documentais compreendeu a recolha de estudos e dados estatísticos que permitiram uma caracterização da realidade cultural existente e da actividade turística da Região Autónoma da Madeira.

O trabalho de campo, por seu lado, envolveu uma observação indirecta, praticada através da observação de fotografias e catálogos *online* de algumas lojas de museus de referência a nível nacional, e uma observação directa e extensiva das lojas dos museus da Madeira, consubstanciada na realização de um questionário², com vista à apreciação da situação actual das lojas de museus, e na observação *in loco* como forma de completar e confirmar os dados obtidos.

O questionário é um instrumento de recolha de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, preenchidas por escrito, o que dispensa a presença de um entrevistador. A técnica de recolha de dados através do questionário apresenta as vantagens de economia de tempo, deslocações e permite a obtenção de um elevado número de dados. Também permite atingir um maior número de pessoas em simultâneo, obter respostas rápidas e precisas e abranger uma área geográfica mais ampla, evitando deslocações. Por ser anónimo, permite dar maior liberdade nas respostas e maior segurança. Como não há influência do entrevistador, há um menor risco de distorção, o inquirido pode responder na altura que lhe for mais adequada e no tempo que achar certo. Finalmente, por ser um instrumento impessoal, permite maior uniformidade na avaliação e respostas que materialmente seriam inacessíveis³.

Neste caso, foi elaborado um questionário misto, com dois tipos de questões, as de resposta aberta e as de resposta fechada. As questões de resposta aberta permitem ao inquirido construir a sua própria resposta, dando deste modo uma maior liberdade de

² Ver anexo 1

³ LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade, *Metodologia do trabalho científico*, 4ª ed., São Paulo, Atlas, 1994.

expressão. Nas questões de resposta fechada o inquirido apenas selecciona a opção, de entre as apresentadas, que mais se adequa à sua opinião.

O questionário foi administrado de forma directa aos seguintes museus da Região Autónoma da Madeira: Museu de Arte Sacra do Funchal; Museu Quinta das Cruzes; Casa-Museu Frederico de Freitas; Museu de Arte Contemporânea do Funchal; Museu Etnográfico da Madeira; Museu de História Natural; Photographia Museu “Vicentes”; Museu Henrique e Francisco Franco; Museu da Electricidade; Museu da Baleia; Universo de Memórias de João Carlos Abreu; Madeira Wine Company – Adegas de São Francisco; Núcleo Museológico Mary Jane Wilson; Núcleo Museológico do IVBAM; Fundação Berardo - Jardins da Quinta Monte Palace; e Núcleo Museológico de Machico – Solar do Ribeirinho.

Foi enviado um *e-mail*, com o questionário em anexo, a explicar a natureza da pesquisa, a sua importância e a necessidade da obtenção de respostas para elaboração da dissertação. Não tendo sido possível obter uma resposta do Museu da Baleia, do Núcleo Museológico do IVBAM e da Madeira Wine Company – Adegas de São Francisco, a informação referente a estas instituições baseou-se unicamente na observação *in loco* dos respectivos espaços comerciais.

No que concerne à análise dos dados obtidos, recorreremos à utilização de meios informáticos, que nos permitiram o armazenamento e tratamento da informação à medida que a íamos obtendo. Depois de recolhida e analisada toda a informação pudemos conhecer o estado da questão e, com recurso a uma análise SWOT, detectar os pontos fortes e pontos fracos, oportunidades e ameaças, que fortalecem, ou enfraquecem, interna e externamente, as lojas dos museus.

A análise SWOT é uma metodologia de avaliação da capacidade competitiva de uma organização que se baseia na análise de quatro vectores: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. As conclusões desta análise são normalmente retratadas na forma de uma matriz com quatro quadrantes, representando as quatro categorias de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Esta representação gráfica torna mais fácil retirar conclusões rápidas. A análise SWOT pode fornecer perspectivas valiosas sobre os factores que afectam o potencial de sucesso de um projecto ou objectivo de negócio.

A informação daí resultante deve ser conscientemente aplicada de forma a desenvolver um plano estratégico consistente⁴.

À luz dos resultados obtidos através da análise SWOT, foram então definidas as estratégias para melhorar o desempenho das lojas dos museus locais, usando por vezes como termo de comparação exemplos de lojas de referência de museus nacionais.

⁴ NOGUEIRA, Nuno, *A análise SWOT e o processo de planeamento estratégico*, [s/d]. Acedido a 4 de Janeiro de 2012, em: <http://www.portal-gestao.com/gestao/item/2414-a-an%C3%A1lise-swot-e-o-processo-de-planeamento-estrat%C3%A9gico.html>

Capítulo II - A Construção do Museu Moderno: Novos Desafios, Novas Direcções

2.1. Reinventando o museu

Desde a pré-história que as sociedades humanas têm por hábito coleccionar e guardar objectos. Ao longo do tempo o homem não deixou de lado a preservação dos seus vestígios. Quando o gosto e a prática de coleccionar deu lugar à institucionalização de espaços públicos onde os objectos poderiam ser apreciados livremente, nasceram os museus como sistemas organizados⁵.

Os museus dos países ocidentais têm os seus antecedentes nas colecções acumuladas pelos monarcas, nobreza e Igreja Católica Romana durante a Idade Média e início do período moderno. Durante grande parte da sua existência foram repositórios de história, arte, natureza, ciência e tecnologia. A sua actividade principal era a aquisição, conservação e apresentação das colecções, dirigindo-se sobretudo para públicos especializados, académicos, coleccionadores e apreciadores⁶.

Obedecendo a uma longa tradição museográfica e a uma lógica herdada do passado, os museus limitavam-se a preservar e "mostrar" objectos, vivências decorridas e realizadas em momentos transactos da nossa história. A integridade do objecto constituía a sua principal preocupação e durante séculos a sua actividade decorreu em torno dos objectos que coleccionavam e exibiam⁷.

No início do século XX começou-se a articular uma nova missão para os museus, a emergência de novos paradigmas sociais, económicos e políticos obrigou os museus a repensar as suas políticas e a adaptá-las aos novos tempos. As instituições foram evoluindo em termos estruturais e culturais, surgiram novas formas de pensar o museu que por sua vez motivaram movimentos de renovação da museologia.

Em 1946, com a criação do Conselho Internacional de Museus (ICOM) na esfera da UNESCO, começam a promover-se as discussões e proposições em torno da

⁵ ROCHA-TRINDADE, Maria Beatriz (org), *Iniciação à Museologia*, Lisboa, Universidade Aberta, 1993, p. 17.

⁶ KOTLER, Neil, *Delivering Experience: Marketing the Museum's Full Range of Assets*, May / June 1999. Acedido a 09 de Dezembro de 2011, em: http://www.aam-us.org/pubs/mn/MN_MJ99_DeliveringExperience.cfm

⁷ PAIS, Teresa Azeredo, "Museologia e Comunicação. Texto 2", *Cadernos de Museologia*, n.º1, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 1993, p. 45.

transformação das instituições museológicas. Com a formulação de novos princípios e práticas pretendia-se imprimir aos museus um carácter mais dinâmico e convertê-los em centros de informação, lazer e educação do público⁸.

No seio do ICOM foram elaborados cinco documentos básicos que influenciaram a prática e o pensar museológico actual. Estes documentos, produzidos no Seminário Regional da UNESCO sobre a Função Educativa dos Museus, ocorrido no Rio de Janeiro em 1958, na Mesa Redonda de Santiago do Chile em 1972, no I Atelier Internacional da Nova Museologia realizado na cidade de Quebec, Canadá em 1984, na Reunião de Oaxtepec ocorrida no México em 1984, e na Reunião de Caracas na Venezuela em 1992, foram o resultado da reflexão conjunta de profissionais que buscavam a evolução de ideias e práticas na sua área de actuação e estiveram na origem daquilo a que hoje chamamos a “Nova Museologia”⁹.

“O texto da reunião do Rio de Janeiro de 1958 simboliza paradigmaticamente uma preocupação profissional com a problemática educacional dos museus [...]. A Declaração da Mesa-Redonda de Santiago do Chile de 1972, evidência simbolicamente a implosão de valores seculares, desencadeando uma busca de novos caminhos para os processos de musealização. A Declaração de Quebec de 1984 é a demonstração inquestionável da existência concreta de uma nova museologia, ou de diferentes museologias, reafirmando a viabilidade de novos caminhos. A Declaração de Caracas, em 1992, é enfim o sinal de maturidade obtida em três décadas de esforços na construção de um novo papel para os museus.”¹⁰

Estas declarações introduziram diversas mudanças que se foram legitimando e deram uma nova expressão à museologia. Assiste-se a uma mudança de mentalidade dos responsáveis dos museus no sentido de se operar uma reforma nas estruturas museológicas através da formação de novos discursos, abrindo o museu ao meio social envolvente e promovendo a participação da comunidade na definição e gestão das práticas museais¹¹. Pretendia-se que o museu se voltasse mais para as necessidades

⁸ JULIÃO, Letícia, *Apontamentos sobre a História dos Museus*, [s/d], p. 26. Acedido a 25 de Novembro de 2011, em: http://www.cultura.mg.gov.br/arquivos/Museus/File/caderno-diretrizes/cadernodiretrizes_segundaparte.pdf

⁹ PRIMO, Judite Santos, “Pensar contemporaneamente a museologia”, *Cadernos de Sociomuseologia*, n.º 16, Lisboa, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias Lisboa, 1999, pp. 5-6.

¹⁰ ARAÚJO, Marcelo, BRUNO, Maria Cristina, *A memória do pensamento museológico contemporâneo. Documentos e Depoimentos*, Comité Brasileiro do ICOM, 1995, p. 7.

¹¹ MOUTINHO, Mário, “Sobre o Conceito de Museologia Social”, *Cadernos de Museologia*, n.º1, Lisboa, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias 1993, p. 5.

sociais e para as comunidades, que fosse um instrumento de mudança social, de educação e de desenvolvimento comunitário.

É portanto repensado o papel e a função social e política do Museu, que deixa de ser olhado como um “belo armazém” estático, centrado exclusivamente nos objectos e virado para um tempo passado, em detrimento dum tempo presente e até futuro. O Museu é agora encarado como um espaço activo com capacidade de intervenção no mundo em mudança que está inserido, não perdendo, porém, as tradicionais funções de reunir, conservar e divulgar as colecções¹².

Introduziram-se assim ideias inovadoras no que respeita à museologia, no sentido de a tornar mais participativa e comunitária, e assiste-se a uma reinvenção dos museus enquanto instituições ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento.

“Finalmente, partiu-se à conquista de novos segmentos de audiência, tirando partido de hábitos e de gostos, despertando novos interesses e mais eficazes processos de comunicação entre o Museu e os seus públicos. (...) Os objectos não são apenas mostrados, mas também explicados e interpretados; não vivem só por si, mas também pelo contexto de onde provêm, pela função que possam ter desempenhado. Evocam situações, temas, problemas, relacionando passado com presente, locais com outros locais, diferentes modos de pensar, sentir e de viver. Ao silêncio sepulcral e à imobilidade absoluta dos objectos, sucedeu o som ambiental, a música de fundo, a rotação da peça, a variação de luz: entrou-se no domínio do espectáculo, da sedução, da comunicação.”¹³

Abrem-se então as portas para a existência de um novo tipo de museu, cada vez mais distanciado do conceito tradicional de repositório de colecções vocacionado exclusivamente para a recolha, conservação e exposição de objectos. A instituição passa a ser entendida como espaço dinâmico e atractivo onde as colecções já não são o único objectivo e a pessoa assume um papel central no processo museológico.

Os museus começaram por fim a desenclausurar-se, a olhar para fora, a reavaliar pressupostos de longa data, e a antiga ideologia de conservação viu-se obrigada a partilhar o seu espaço com a nova ideologia de colaboração. Já não era suficiente coleccionar como um fim por si, coleccionar passou a ser um meio para atingir um fim, o de se ligar às pessoas e às suas experiências¹⁴.

¹² LOUSADA, Ana Maria, “Conservador e Museólogo: Abordagem de Conceitos. Texto 2”, *Cadernos de Museologia*, n.º1, Lisboa, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias 1993, p. 29.

¹³ ROCHA-TRINDADE, Maria Beatriz (org), *Iniciação à Museologia*, Lisboa, Universidade Aberta, 1993, p. 17.

¹⁴ HOOPER-GREENHILL, Eilean, *Museums and Their Visitors*, London, Routledge, 1994, p. 1.

Verifica-se portanto uma mudança no *ethos* museológico centrado nos objectos, para um centrado nos visitantes. A procura do conhecimento por si só passou a ser identificada com os valores das instituições elitistas, pelo que o novo enfoque institucional dos museus aponta no sentido da comunicação e fundamentalmente do visitante. Ao tornar-se o centro da actividade museal tudo, desde a disposição do espaço à escolha das exposições e à organização da colecção, é pensado para melhor atrair e estimular o interesse do visitante. A perda da natureza sóbria e académica do museu conduziu a importantes transformações no relacionamento com o público, cada vez mais perspectivado como consumidor activo da oferta cultural dos museus¹⁵.

“Velhas” estruturas tiveram de se reinventar. O museu deixou de ser um território sagrado e intocável, reviram-se princípios, missões, e estabeleceram-se novas agendas que envolvem agora questões de democratização, de cidadania e relevância. Há agora uma consciência cada vez maior de que as instituições necessitam de se libertar do seu espaço tradicional e limitado, para se tornarem acessíveis ao grande público.

A nova museologia abriu caminho a todo este conjunto de transformações que se manifestaram na emergência de novas formas de pensar o museu, novas formas de trabalhar com os objectos, novas atitudes expositivas e acima de tudo novas formas de relacionamento com o público. Tal como refere Maria Célia Santos o movimento da nova museologia foi:

“[...] um dos momentos mais significativos da Museologia Contemporânea, por seu carácter contestador, criativo, transformador, por ser um vetor no sentido de tornar possível a execução de processos museais mais ajustados às necessidades dos cidadãos, em diferentes contextos, por meio da participação, visando ao desenvolvimento social. [...] apontou os caminhos do respeito à diferença e à pluralidade, para a construção de uma museologia que está aberta às múltiplas realidades, ao crescimento do técnico, que passa a reconhecer seus limites e abre-se para o crescimento conjunto, a partir da interação com as comunidades, assumindo o seu compromisso social, na busca da cidadania e do desenvolvimento social. No nosso entender, este é o seu maior mérito: *a sua contemporaneidade*.”¹⁶

Numa primeira leitura podia considerar-se que uma nova museologia se contrapunha a uma velha e arcaica museologia, mas na verdade o que ocorreu com a “ciência” museológica, foi um despertar para tudo o que estava a acontecer no mundo

¹⁵ ANICO, Marta, “A pós-modernização da cultura: património e museus na contemporaneidade”, *Horizonte Antropológicos*, Vol.11, n.23, 2005, pp. 81-82. Acedido a 3 de Novembro de 2011, em: <http://www.scielo.br/pdf/ha/v11n23/a05v1123.pdf>

¹⁶ SANTOS, Maria Célia Moura Teixeira, “Reflexões museológicas: caminhos de vida”, *Cadernos de Sociomuseologia*, n.º 18, Lisboa, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 2002, pp. 88-122.

contemporâneo, através de uma percepção mais aguçada das transformações ocorridas na sociedade e uma busca em se actualizar e agir mais contemporaneamente. Não se pode falar na existência de duas museologias, pois o que ocorre são duas formas diferentes de se actuar na “ciência” museológica. Pode-se dizer, que uma dessas formas é aquela que se preocupa basicamente com questões administrativas, documentais e preservacionistas do objecto, a outra forma de actuação está mais voltada para as necessidades e anseios sociais¹⁷. A nova museologia não pretende substituir ou terminar com as práticas da museologia tradicional, mas alargar o seu campo de acção, funcionando como um complemento da mesma, ou seja, desenvolver um modelo de museu centrado na sociedade e no seu público, sem esquecer contudo a tradicionais funções de estudo, documentação e divulgação dos bens culturais.

Em Portugal o longo período do Estado Novo implantou uma dinâmica para os museus baseada numa “restauração material, restauração moral, restauração nacional”, preconizada por António de Oliveira Salazar e traduzida a partir do culto a edifícios simbólicos, da instituição de uma série de comemorações e da valorização do enclausuramento de obras de arte que pudessem consagrar o passado. O universo museológico passou a ser alvo de constantes intervenções do Estado, diversos museus foram reformulados e a etnografia regional passou a ocupar um espaço preponderante nos museus locais. Os anos 60 quebraram o crescente isolamento que a política centralizadora impôs a Portugal e as novas correntes da museologia internacional começaram a influenciar os profissionais desta área¹⁸. Em 1965 é criada a Associação Portuguesa de Museologia (APOM), associação privada sem fins lucrativos, cuja vocação científica que se concentra no campo da museologia, protecção do património e matérias afins. A APOM surgiu com o intuito de:

“ Agrupar os profissionais de museologia ou instituições equiparadas a museus segundo os critérios estabelecidos pelo ICOM, no seu Estatuto; Promover o conhecimento da Museologia e dos domínios científicos e técnicos que a informam, nomeadamente através de reuniões e visitas de estudo, conferências, exposições e publicações; Realçar a importância do papel desempenhado pelos museus e pela profissão museológica em cada comunidade e entre povos e culturas.”¹⁹

¹⁷ PRIMO, Judite Santos, “Pensar contemporaneamente a museologia”, *Cadernos de Sociomuseologia*, n.º 16, Lisboa, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias Lisboa, 1999, pp. 22-23.

¹⁸ BRUNO, Cristina Oliveira, “Impressões de Viagem: Um Olhar Sobre a Museologia Portuguesa”, *Cadernos de Sociomuseologia*, n.º 9, Lisboa, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 1996, pp. 92-93.

¹⁹ Estatutos da APOM. Acedido a 9 de Janeiro de 2012, em: <http://www.apom.pt/pagina,47,76.aspx>

No entanto, foi na sequência da instauração da democracia em 1974 que se começaram a operar grandes mudanças na sociedade, que por sua vez propiciaram alterações muito expressivas das instituições museológicas. Assistiu-se a um renovado interesse pelo património cultural que culminou numa verdadeira explosão de novos museus e novas tipologias, nitidamente inspiradas nas linhas doutrinárias da Nova Museologia. Nesta mudança de paradigma duas palavras-chave se destacam, abertura e alargamento, consubstanciadas na abertura dos museus à sociedade e no alargamento dos seus conteúdos patrimoniais. Os museus extravasaram assim as paredes dos edifícios onde estavam instalados para alcançarem uma disseminação territorial, destacando-se hoje pela sua complexidade organizacional, enquanto instituições agregadoras de um conjunto de funções museológicas, com modelos de gestão próprios e muito variados, em função de acervos, da dimensão e das características das respectivas tutelas²⁰.

Nas últimas décadas, os museus têm desempenhado um papel relevante e específico no campo da democratização da cultura, rompendo as barreiras dos seus espaços tradicionais, procurando novos públicos e criando exposições que incorporam linguagens mistas. Estas instituições experimentam novos modelos de gestão, aproximam-se em programas de redes e sistemas, sem, entretanto, perder a noção de seu campo essencial de actuação²¹.

Mais recentemente o museu tornou-se um centro de informação mas também um local de lazer e entretenimento.

“Numa perspectiva museológica moderna um museu constitui um espaço de lazer e de entretenimento público; um sistema de comunicação com aqueles que o frequentam; um ambiente pedagógico onde se transmitem e adquirem conhecimentos diversificados, de forma orientada e sistemática; um espaço de investigação científica e de criação cultural; um repositório de materiais de valor patrimonial elevado vocacionado para a sua conservação a longo prazo.”²²

Ao tornar-se um local de aprendizagem e diversão os museus estão agora posicionados na indústria do lazer. Esta nova abordagem tem vindo a desenvolver-se

²⁰ CAMACHO, Clara, “Museus ao encontro dos públicos e da comunidade: perspectivas e experiências no quadro da Rede Portuguesa de Museus”, CADILHA, Sérgio (coord.), *Actas: conferência museus e sociedade*, Caminha, Museu Municipal, 2008, pp. 9-11.

²¹ BRUNO, Cristina Oliveira, “Impressões de Viagem: Um Olhar Sobre a Museologia Portuguesa”, *Cadernos de Sociomuseologia*, n.º 9, Lisboa, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 1996, p. 17.

²² ROCHA-TRINDADE, Maria Beatriz (org), *Iniciação à Museologia*, Lisboa, Universidade Aberta, 1993, p. 89.

influenciando as práticas museais actuais. O museu já não é um templo sereno, isolado do mundo, o edifício e as suas instalações são agora planeados para atrair e encantar. De museu-armazém e museu-vitrina passou para um museu dialógico, interactivo e participativo, cujo objectivo primordial é servir o visitante²³.

Para a maioria das pessoas a visita a um museu é em primeiro lugar uma actividade recreativa. Os visitantes esperam agora uma gama mais ampla de experiências procurando nos museus um espaço educativo e recreativo, mais diversão e envolvimento. Na sua busca por experiências eles avaliam o sucesso da sua visita de acordo com a qualidade das experiências vivenciadas, e não apenas pela visualização de objectos e aquisição de informação. A modernidade contribuiu para o desenvolvimento de um modelo de museu capaz de transmitir um conceito e de possibilitar aos diversos públicos experiências sensíveis através da interligação com o objecto museal²⁴.

O princípio da mudança da instituição museológica como espaço criado apenas para exposição de colecções, pode ser atribuída a lugares como o Centro Georges Pompidou, em Paris. Projectado para abrigar o Museu Nacional de Arte Moderna, aberto no final de 1970, além da colecção de arte, o edifício contém uma biblioteca, um centro de música, cinemas, restaurantes e cafés. De facto, o Centro foi anunciado por um dos seus arquitectos como “um edifício de informação, cultura e entretenimento”. O Centro Pompidou, contrariamente à maioria dos museus mais antigos, mantinha-se aberto até tarde e estava cheio de vida, comida e bebida, para além da sua arte, filmes e palestras. Os dirigentes do museu proporcionaram aos visitantes um entretenimento que não se encontrava disponível em mais lado nenhum em Paris. Na praça em frente ao centro os visitantes podiam encontrar centenas de pessoas a passear, conversar, ou a assistir a espectáculos de bailarinos e músicos errantes que enchem o ar com a música de tambores, banjos e trompetes. Desde a sua abertura o centro foi um íman para os visitantes²⁵.

Uma tendência observável em muitos museus é a crescente atenção às experiências sociais, recreativas e participativas, que redireccionaram o tradicional enfoque sobre as colecções e exposições. Estas mudanças representam o surgimento de

²³ PÉREZ, Xerardo Pereiro, *TURISMO CULTURAL*. Uma visão antropológica, Colección PASOS edita, número 2, Tenerife, PASOS, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 2009, p. 185.

²⁴ MUCHACHO, Rute, *Museus Virtuais: a importância da usabilidade na mediação entre o público e o objecto museológico*, Livro de Actas – 4 SOPCOM, [s.d.], p. 1541. Acedido a 4 de Janeiro de 2012, em: <http://bocc.ubi.pt/pag/muchacho-rute-museus-virtuais-importancia-usabilidade-mediacao.pdf>

²⁵ STEPHEN, Awoniyi, “The Contemporary Museum and Leisure: Recreation as a Museum Function”, *Museum Management and Curatorship*, 19:3, 2001, p. 304.

uma nova maneira de viver a cultura, um novo paradigma cultural. Antigamente, uma visita ao museu era orientada para uma experiência estética de visualização e educação. Hoje em dia contudo, o conceito de experiência alberga vários significados: um intenso senso de percepção; acontecimentos directos e imediatos; acontecimentos sociais e participativos; acontecimentos memoráveis em vez de uma atitude passiva do espectador²⁶.

Alguns grandes museus conseguiram eficazmente expandir e diversificar o seu público, oferecendo aos visitantes uma maior variedade de experiências. Expandiram os seus programas interactivos de aprendizagem e entretenimento, melhoraram a acessibilidade e os serviços oferecidos e proporcionaram mais e melhores eventos, criando assim ambientes propícios à experimentação directa e intensa. O Museu da Guerra em Catania, Sicília, é disso exemplo ao oferecer aos seus visitantes a experiência de um bombardeamento colocando-os num pequeno *bunker* escuro do tempo da guerra que vibra e treme imitando os bombardeamentos aéreos que atingiram partes da Sicília durante a Segunda Guerra Mundial²⁷.

O sucesso dos museus depende hoje do tipo de produto oferecido ao cliente, dos serviços, da acessibilidade, da comunicação e do entretenimento, além do carácter educativo. As instituições são valorizadas pela utilização que fazem dos seus recursos, tornando-se por isso necessário oferecer um leque mais alargado de serviços e criar programas diferenciados e inovadores, que vão ao encontro de um mercado cada vez mais exigente. Nesse sentido os museus empenham-se cada vez mais em alargar a sua actividade principal com uma oferta mais ampla de serviços, programas, exposições e eventos, de forma a responder às necessidades e expectativas dos visitantes e proporcionar-lhes uma série de experiências visuais, sensoriais, de aprendizagem, sociabilidade e lazer.

Surgiram assim diversas actividades pensadas para cativar e atrair o público. Alguns museus passaram a incluir nos seus programas a abertura da exposição à noite, o Museu Berardo promove regularmente “Uma Noite no Museu” apelando aos mistérios que se escondem quando o museu fecha e ficam apenas as obras de arte. O Museu do Oriente por seu lado complementa as visitas nas noites de quinta-feira com um jantar,

²⁶ KOTLER, Neil, “New Ways of Experiencing Culture: the Role of Museums and Marketing Implications”, *Museum Management and Curatorship*, Vol. 19, No. 4, 2001, pp. 418-419.

²⁷ *Idem*, p. 420.

propondo para um fim de tarde diferente uma visita guiada às exposições permanentes seguida de jantar *buffet* no restaurante.

Os eventos comemorativos foram-se tornando frequentes, a Fundação de Serralves por exemplo organiza anualmente o “Serralves em Festa”, o maior festival de expressão artística contemporânea em Portugal e um dos maiores da Europa, com actividades para todas as idades, para todas as famílias e para a família toda. São centenas de eventos a decorrer nos vários espaços de Serralves e também em alguns pontos da Baixa do Porto e no Aeroporto Francisco Sá Carneiro. O Serralves em Festa é já ponto de passagem obrigatório para dezenas de milhares de pessoas. Durante 40 horas consecutivas Serralves recebe mais de 240 eventos, com Música, Dança Contemporânea, Acrobacia, Circo Contemporâneo, Circo de Objectos Sonoros, Teatro, Cinema, Vídeo, Instalação, Fotografia, Visitas Orientadas, Exposições, *Workshops* e actividades para crianças e famílias.

Sabe-se que os mecanismos interactivos e a oferta de serviços de lazer de qualidade aumentam a notoriedade dos museus, bem como alargam o seu mercado de acção. As pessoas esperam hoje que a visita ao museu seja relaxante, divertida e que se traduza num espaço de sociabilização, tal como em outros centros de lazer ou de educação. Isso significa que o museu tem de se modernizar, criar programas educativos diferenciados, com propostas adequadas aos seus públicos e melhorar as suas infra-estruturas²⁸.

Esta expansão do papel do museu tem suscitado porém algumas críticas por parte de sectores mais conservadores da ciência museológica, que alertam contra o risco de se perder de vista as funções originais do museu, um caminho que a ser seguido pressupõe, de acordo com as análises mais pessimistas, o risco das instituições culturais se transformarem em parques de diversão, num processo vulgarmente designado de “disneyficação”, em que impera uma realidade exagerada e simulada²⁹.

Hugues de Varine define esta forma de museu como o “museu-espectáculo”. Especialmente voltados para a sociedade de consumo, esses museus serão cada vez maiores, mais dispendiosos, mais visitados e procurados. Recorrendo às novas

²⁸ GONÇALVES, Alexandra Rodrigues, *Museus, Turismo e Território: Como podem os equipamentos culturais tornar-se importantes atracções turísticas regionais*, Congresso Internacional Turismo da Região de Leiria e Oeste, Peniche, 22 e 23 de Novembro de 2007, p. 1. Acedido a 31 de Outubro de 2011, em: http://cassiopeia.ipleiria.pt/esel_eventos/files/3902_18_AlexandraGoncalves_4bf512841c6a5.pdf

²⁹ ANICO, Marta, “A pós-modernização da cultura: património e museus na contemporaneidade”, *Horizonte Antropológico*, Vol.11, n.º 23, 2005, p. 83. Acedido a 3 de Novembro de 2011, em: <http://www.scielo.br/pdf/ha/v11n23/a05v1123.pdf>

tecnologias ambicionam uma apresentação cada vez mais mediática e espectacular, procurando impressionar os visitantes. São verdadeiros supermercados da cultura oficial, impessoais e estandardizados³⁰.

No entanto, dadas as pressões económicas de captação de audiências e aumento de receitas a que os museus estão agora sujeitos, este modelo parece inevitável.

“A prevalência de uma cultura consumista e o acentuar dos critérios económicos e mercantis nos domínios social e cultural impõem novas lógicas economicistas que, com frequência, se traduzem na escassez de verbas e de financiamento dos museus, reflectindo-se nas crescentes dificuldades e constrangimentos ao funcionamento diário de muitos museus.”³¹

Nesse contexto, não será de estranhar que muitos museus lutem diariamente pela sua sobrevivência, e a ideia de um museu como centro comercial pode não ser um mau modelo para as instituições que são forçadas a atrair um público mais amplo, desde que as funções originais e finalidades dos museus não sejam prejudicadas. O museu contemporâneo é agora um lugar onde as tradicionais funções coexistem com recém definidas funções culturais, que, com uma gestão ideal, não são incompatíveis. Nada impede os museus de funcionarem como espaços educativos igualmente capazes de criar experiências de lazer³². No futuro, parece inevitável que os museus se tornem lugares híbridos, com entretenimento e educação trabalhando em conjunto para cumprir a sua missão.

Sabemos, pelos estudos sobre práticas culturais, em Portugal e noutros países, que as visitas aos museus são práticas socialmente selectivas, correlacionadas com o capital cultural. Os perfis dominantes dos frequentadores de museus associam habilitações literárias elevadas e qualificações socioprofissionais médias-altas com outros gostos culturais socialmente valorizados. A introdução das lógicas de espectacularidade nos museus tem induzido procuras que provavelmente não teriam lugar sem elas. A produção de eventos, programas e exposições de grande visibilidade contribuíram significativamente para um alargamento e diversificação dos públicos³³.

³⁰ VARINE, Hugues de, “Respostas de Hugues de Varine a Mário Chagas”, *Cadernos de Sociomuseologia*, n.º 5, Lisboa, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 1996, p. 11.

³¹ ANICO, Marta, “A pós-modernização da cultura: património e museus na contemporaneidade”, *Horizonte Antropológico*, Vol.11, n.º 23, 2005, p. 82. Acedido a 3 de Novembro de 2011, em: <http://www.scielo.br/pdf/ha/v11n23/a05v1123.pdf>

³² STEPHEN, Awoniyi, “The Contemporary Museum and Leisure: Recreation as a Museum Function”, *Museum Management and Curatorship*, 19:3, 2001, pp. 306-307.

³³ SANTOS, Helena, “Públicos e Museus”, CADILHA, Sérgio (coord.), *Actas: conferência museus e sociedade*, Caminha, Museu Municipal, 2008, p. 40.

A sobrevivência das instituições museológicas exige assim, que quer a sua identidade, quer a sua missão, quer os seus objectivos e projectos sejam repensados e articulados de forma a ir ao encontro das necessidades de um conjunto de destinatários cada vez mais heterogéneo, tornando-se mais aberto a diferentes narrativas e às circunstâncias locais, conduzindo a uma reconceptualização da sua função social e estilo comunicacional³⁴.

Espelhos e laboratórios do seu contexto social, os museus e locais patrimoniais devem estar atentos às principais características da sociedade do século XXI: uma sociedade plural, multivocal, fragmentada. A cada constrangimento corresponde também um desafio, um desafio que obriga profissionais e académicos a questionar as práticas existentes, a repensar as interpretações das colecções, a rever a organização e funcionamento das instituições e, em última análise, a reflectir sobre a missão das instituições culturais³⁵.

³⁴ ANICO, Marta, “A pós-modernização da cultura: património e museus na contemporaneidade”, *Horizonte Antropológico*, Vol.11, n.º 23, 2005, p. 84. Acedido a 3 de Novembro de 2011, em: <http://www.scielo.br/pdf/ha/v11n23/a05v1123.pdf>

³⁵ *Idem, Ibid.*

2.2. O papel do *marketing* nos museus contemporâneos

A mudança de paradigma dos museus relativamente aos seus visitantes implicou por parte das instituições museológicas uma maior consciência de mercado e uma maior atenção às necessidades do público. Isto fez com que o *marketing* em museus se tornasse cada vez mais importante.

Inicialmente visto como uma técnica de promoção e venda de bens e serviços, o *marketing* moderno é um processo que visa a descoberta e interpretação das necessidades e desejos do consumidor, procurando a melhor maneira de os satisfazer. O *marketing* em museus é hoje uma filosofia ou orientação em que o público é colocado no centro da actividade das instituições, influenciando todas as suas funções e acções. O museu procura assim sintonizar-se com as necessidades dos seus visitantes e das comunidades que pretende servir, de modo a proporcionar-lhes um conjunto de benefícios que irão satisfazer ou melhorar a experiência de visita.

Como resultado, os métodos para auxiliar os museus nesta tarefa têm vindo a ser aplicadas de forma crescente. Entre os mais relevantes estão a pesquisa de mercado, a segmentação e o *marketing* relacional, usados para melhor identificar as necessidades e expectativas dos visitantes, segmentar o mercado de forma adequada e desenvolver estratégias para construir a lealdade do público³⁶.

Os museus que outrora se concentravam apenas na organização e classificação de objectos, estão hoje mais interessados em classificar e segmentar o seu público. Os visitantes dos museus na contemporaneidade são assim crescentemente conceptualizados enquanto públicos-alvo e segmentos de mercado com diferentes características e necessidades³⁷. Um dos principais objectivos é atrair visitantes. Para esse efeito o *marketing* constitui um instrumento que, bem explorado e gerido, pode revelar-se de extrema utilidade e eficácia.

A adopção e aplicação da teoria e prática do *marketing* nos museus foi tema de um feroz e exaltado debate entre os profissionais desde os anos 80 do século XX. Enquanto alguns defendem que o *marketing* oferece poderosos meios através dos quais os museus podem atingir a sua missão, outros encaram-no com suspeição,

³⁶ LOCKSTONE, Leonie, “Major case study: Shape shifters-the role and function of modern museums”, RENTSCHLER, R., HEDE, A.M., *Museum marketing. Competing in the global marketplace*, Amsterdam, Butterworth-Heinemann, 2007, p. 67.

³⁷ ANICO, Marta, “A pós-modernização da cultura: património e museus na contemporaneidade”, *Horizonte Antropológicos*, Vol.11, n.º 23, 2005, p. 82. Acedido a 3 de Novembro de 2011, em: <http://www.scielo.br/pdf/ha/v11n23/a05v1123.pdf>

permanecendo cépticos sobre a sua adequação, ou temerosos da sua influência. Contudo, nos tempos mais recentes este pensamento tem vindo a diminuir à medida que o *marketing* em museus se tornou cada vez mais sofisticado nas suas aplicações, havendo agora um crescente reconhecimento do papel que o mesmo pode desempenhar no aumento das audiências e na maximização das receitas³⁸. A necessidade de adaptação a novas exigências de uma sociedade que apresenta novos desafios na área do consumo, obriga os museus a recorrerem ao *marketing*.

Sendo os museus essencialmente instituições prestadoras de serviços, e os serviços apresentarem algumas características diferentes que pressupõem uma abordagem de *marketing* diferente da que tradicionalmente se considera para os produtos, o *marketing* de serviços é cada vez mais reconhecido como a ferramenta mais adequada a aplicar no contexto museológico.

Um serviço pode ser definido como qualquer acto ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra, que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. A sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico³⁹.

Os serviços são imateriais, o seu carácter intangível não permite que sejam apreciados facilmente pelo consumidor, não têm uma componente física, material que permita uma observação e análise prévia⁴⁰. Em museologia não existe qualquer equívoco relativamente ao carácter intangível dos objectivos que levam o público aos museus. Tudo o que o visitante pode fazer é viver a experiência, registar alguns dos seus aspectos em diferentes suportes, ou recolher elementos tangíveis como folhetos, catálogos ou objectos afins disponibilizados na loja dos museus, fundamentais para tangibilizar o museu ou a exposição⁴¹.

Os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, todo o serviço realiza-se no momento em que a sua produção e o seu consumo coincidem no tempo e por isso devem ser entendidos como simultâneos e inseparáveis. Assim o momento em que o público percorre a exposição é também o momento em que a exposição é consumida. Os serviços são perecíveis, ou seja, não podem ser armazenados, são temporais, prestados num tempo e local precisos. A perecibilidade é a característica

³⁸ SANDELL, Richard, JAMES, Robert, *Museum Management and Marketing*, London, Routledge, 2007, p. 291.

³⁹ KOTLER, Philip, *Administração de marketing: análise, planeamento, implementação e controle*, 5ª ed., São Paulo, Atlas, 1998, p. 412.

⁴⁰ LINDON, Denis *et al*, *Mercator XXI: teoria e prática do marketing*, 12.ª Ed., Lisboa, Publicações Dom Quixote, 2009, p. 451.

⁴¹ MOUTINHO, Mário C. “Os museus Como instituições prestadoras de serviços”. *Revista Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Estudos e Ensaios*, N.º 12, 2008, pp. 26-29.

particularmente mais evidente no caso das exposições temporárias onde a recuperação do investimento feito e eventual ganho, tem um tempo limite para ser efectuado⁴².

Os serviços são heterogéneos e altamente variáveis uma vez que dependem de quem os executa e de onde são prestados. As vastas e variadas colecções dos museus não permitem uma homogeneização da experiência de visita⁴³.

O *marketing* de serviços procura resolver os problemas associados a estas características dos serviços, adoptando um *mix* de *marketing* mais alargado. Uma vez que as tradicionais variáveis preço, produto, local e promoção não são abrangentes o suficiente para o contexto dos serviços, são acrescentados outros três elementos, pessoas, evidências físicas e processo, ao composto de *marketing*.

O *marketing* em museus é único porque os museus têm como missão de educar o público, e ainda construir audiências e gerar receitas. Conciliar estes objectivos exige um planeamento eficaz. O principal instrumento utilizado para dirigir e coordenar os esforços de *marketing* numa organização é o plano de *marketing*. Este pode traduzir-se num conjunto de acções e actividades previamente desenhadas que permitirá ao museu a prossecução dos objectivos traçados. Com um bom plano de *marketing* o museu pode construir uma audiência para os seus programas e actividades, bem como gerar as receitas necessárias para cumprir plenamente a sua missão. A elaboração de um plano de *marketing* deve seguir alguns passos fundamentais:

1 - Diagnóstico

A análise da situação é o primeiro passo no desenvolvimento de um plano estratégico de *marketing*. Pesquisar o contexto actual do museu em termos de mercado estabelece as bases para o futuro⁴⁴. Esta fase preliminar de diagnóstico deve levar em conta quer as variáveis externas quer as internas à organização, e permite avaliar as tendências de evolução do mercado e a posição actual e potencial da marca dentro desse contexto. O diagnóstico deve ser feito ao nível do mercado, da concorrência e da envolvente externa e interna da empresa.

⁴² MOUTINHO, Mário C. “Os museus Como instituições prestadoras de serviços”. *Revista Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Estudos e Ensaios*, N.º 12, 2008, pp. 27-30.

⁴³ MCLEAN, Fiona. “Services Marketing: The Case of Museums”. *The Service Industries Journal*, Vol. 14, No. 2, April 1994, p. 194.

⁴⁴ AAGESON, Thomas H., *Market Value: 5 Steps to an Effective Museum Marketing Plan*, July / August, 1999. Acedido a 09 de Dezembro de 2011, em: http://www.aam-us.org/pubs/mn/MN_JA99_EffectiveMarketingPlan.cfm

O mercado pode ser entendido como o contexto social e económico no qual o museu opera. Todos os museus operam dentro de um mercado, que varia de local para local. Compreender a natureza e a composição do mercado em que se insere é de suprema importância para o sucesso. A pesquisa de mercado ajudará a determinar se o museu está a oferecer os serviços adequados aos utilizadores, e deve ser um exercício contínuo no auxílio ao desenvolvimento ou mudança na oferta, de modo a ir ao encontro das necessidades do consumidor⁴⁵. Assim, para determinar as necessidades dos seus visitantes o museu deve recorrer a alguma pesquisa de mercado, podendo desta forma obter informações úteis sobre os perfis dos clientes, os seus padrões de visita, as suas motivações de compra e as suas percepções e preferências. A maioria da informação relativa ao comportamento dos consumidores pode ser recolhida de forma válida através de inquéritos.

A análise à envolvente externa macro-ambiental envolve a designada análise PESTE, que se refere a variáveis Políticas e legais, variáveis Económicas, variáveis Sócio-Culturais, variáveis Tecnológicas e variáveis Ecológicas. Cada uma destas variáveis está fora do controlo directo dos museus e podem representar ameaças ou oportunidades que as instituições museológicas deverão procurar evitar ou aproveitar⁴⁶.

Em relação à concorrência o museu deve identificá-la e saber aquilo que oferece aos seus visitantes, com o objectivo de tentar fazer melhor, implementando para isso práticas mais atractivas para os públicos⁴⁷. Para um incremento da audiência é importante numa primeira fase identificar a concorrência, para em seguida determinar o nicho que podem ocupar em relação ao segmento de público que querem atingir. Por outras palavras as metas têm que reflectir os interesses e necessidades dos consumidores⁴⁸.

No que concerne à concorrência indirecta, os museus têm de lutar em duas frentes de actividades de lazer: as actividades domésticas, que abrangem ver televisão, ouvir música, ler e a utilização de equipamentos informáticos; e as actividades no exterior, que incluem os espectáculos em geral, concertos, cinema, passeios turísticos,

⁴⁵ AMBROSE, Tim, PAINE Crispin, *Museum basics*, London, Routledge, 1993, p. 18.

⁴⁶ MORAIS, Paulo, *Estrutura "base" para um Plano de Marketing*, 24 de Setembro de 2010. Acedido a 05 de Dezembro de 2011, em: <http://mktportugal.com/blog/?p=2488>

⁴⁷ AAGESON, Thomas H., *Market Value: 5 Steps to an Effective Museum Marketing Plan*. July / August, 1999. Acedido a 09 de Dezembro de 2011, em: http://www.aam-us.org/pubs/mn/MN_JA99_EffectiveMarketingPlan.cfm

⁴⁸ KOTLER, Neil, KOTLER Philip, "Can Museums be All Things to All People?: Missions, Goals, and Marketing's Role", *Museum Management and Curatorship*, Vol. 18, No. 3, 2000, p. 273.

viagens e passeios ao ar livre, formando um conjunto de actividades em função dos quais os museus devem criar atractivos para cativar públicos⁴⁹.

Por último, a análise da empresa trata-se de, na prática, realizar uma análise exaustiva sobre diversos factores relativos à actuação da organização como: volume de vendas; quota de mercado; posicionamento transmitido ao consumidor; políticas de *marketing mix*; notoriedade e imagem da marca; análise do custo *versus* rentabilidade de cada produto; recursos humanos e técnicos disponíveis⁵⁰.

Após a análise da situação da organização é extremamente importante sintetizar a informação para facilitar a compreensão e a utilização da mesma. Com esse intuito, surge a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ou seja, pontos fortes e pontos fracos (relativos à empresa), oportunidades e ameaças (relativos ao meio envolvente à empresa). O objectivo desta análise é relacionar os pontos fortes e fracos internos da empresa com as oportunidades e ameaças externas do mercado e da concorrência. Para se estabelecerem metas é necessário que estas sejam o reflexo de um senso de missão e de conhecimento dos pontos fortes e fracos do museu enquanto instituição, e ainda um conhecimento profundo sobre os visitantes bem como da sua envolvente concorrencial⁵¹.

No caso dos museus os factores internos que podem representar uma força ou uma fraqueza podem ser, por exemplo, a competência do pessoal, a qualidade do acervo, a situação financeira, a localização do museu ou a condição dos edifícios do museu. Os factores externos são, claro, os visitantes, possíveis parceiros de cooperação, a concorrência de outros museus, outras instituições culturais e outras actividades de lazer. A situação política, e também o macro ambiente, como disputas políticas, trocas demográficas e ciclos económicos são todos factores externos que devem ser analisados e divididos em grupos, que representem por um lado oportunidades, e por outro ameaças para o museu⁵².

⁴⁹ SERRA, Filipe Mascarenhas, *Práticas de Gestão nos Museus Portugueses*, Lisboa, Universidade Católica Editora, 2007, p. 189.

⁵⁰ LINDON, Denis *et al*, *Mercator XXI: teoria e prática do marketing*, 12.ª Ed., Lisboa, Publicações Dom Quixote, 2009, p. 451.

⁵¹ KOTLER, Neil, KOTLER Philip, “Can Museums be All Things to All People?: Missions, Goals, and Marketing's Role”, *Museum Management and Curatorship*, Vol. 18, No. 3, 2000, p. 273.

⁵² MORCK, Paal, “Marketing”, BOYLAN, Patrick J. *Como Gerir um Museu: Manual Prático*, Paris, ICOM, 2004, p. 179.

2 - Objectivos

O segundo passo no desenvolvimento de um plano estratégico de *marketing* é a definição dos objectivos. Enquanto a missão descreve as metas globais da organização, os objectivos descrevem como realizar a missão⁵³. O estabelecimento de objectivos é de primordial importância, na medida em que inicia o processo de definição da estratégia e determina a sua direcção. Um museu pode ter, por exemplo, como objectivos aumentar as audiências e as receitas, desenvolver iniciativas de *marketing*, tais como promoções num novo segmento de mercado, colaborações com empresas locais, organização de exposições temporárias, ou a construção de alianças com outros museus⁵⁴.

3 - Estratégia

O que chamamos de estratégia é a combinação coerente dos principais meios de acção do *marketing*, com vista a atingir os objectivos fixados num contexto concorrencial. É neste passo que todas as decisões de carácter estratégico são tomadas, definindo-se o rumo geral que se pretende imprimir à estratégia de *marketing* da organização⁵⁵.

A estratégia engloba essencialmente duas variáveis, segmentação e posicionamento. A teoria da segmentação de mercado desenvolve-se no que Kotler refere como STP do *Marketing*, (Segmentation, Targeting, Positioning). Uma vez segmentado o mercado é possível escolher um ou mais segmentos alvo que a organização pretende atrair. Posteriormente a organização escolhe um posicionamento para a oferta em cada mercado alvo. A segmentação é o processo de dividir os clientes em diferentes grupos ou segmentos, dentro do qual os clientes com características semelhantes têm necessidades semelhantes. A maioria dos museus actualmente reconhece a necessidade de segmentação do mercado. Ao dividir o público em grupos com características comuns, os museus podem ser capazes de antecipar a suas necessidades e decidir adequadamente onde aplicar os esforços em termos de desenvolvimento de audiências. Além disso, podem concentrar recursos e esforços no segmento de mercado mais apropriado, de modo a atingir os seus objectivos. Os museus

⁵³ MORK, Paal, "Marketing", BOYLAN, Patrick J. *Como Gerir um Museu: Manual Prático*, Paris, ICOM, 2004, p. 180.

⁵⁴ AAGESON, Thomas H., *Market Value: 5 Steps to an Effective Museum Marketing Plan*, July / August, 1999. Acedido a 09 de Dezembro de 2011, em: http://www.aamus.org/pubs/mn/MN_JA99_EffectiveMarketingPlan.cfm

⁵⁵ LINDON, Denis *et al*, *Mercator XXI: teoria e prática do marketing*, 12.ª Ed., Lisboa, Publicações Dom Quixote, 2009, pp. 442-455.

fornecem uma variedade de serviços que apelam a diferentes segmentos. Será depois necessário desenvolver um *marketing mix* diferente para cada segmento, com diferentes políticas de preço, promoção, oferta de produtos, etc.⁵⁶.

Todas as ofertas têm que ser feitas a pensar em determinado público-alvo. É importante ter em mente que os grupos-alvo não são só os visitantes do museu, mas também as autoridades regionais ou governamentais que financiam o museu, potenciais patrocinadores, doadores e parceiros de cooperação. Alguns grupos podem ser uma mais-valia, nomeadamente as famílias, a indústria turística, as escolas e os patrocinadores, especialmente para os museus que querem desenvolver a abordagem do seu *marketing*⁵⁷.

O posicionamento é o acto de projectar a oferta e a imagem da organização de modo a que elas ocupem uma posição competitiva significativa e distinta na mente do cliente alvo. É onde a organização tenta diferenciar-se da concorrência e atrair visitantes. Cada organização ocupa uma posição na mente do consumidor que influencia a sua decisão em relação ao produto ou serviço, e tem um conjunto de atributos ou benefícios que podem ser comparados com a oferta da concorrência⁵⁸.

A estratégia global deve preceder e orientar a formulação detalhada das políticas de *marketing mix*.

4 - Marketing mix

Para transformar os princípios básicos da estratégia em programas de *marketing*, têm de ser tomadas decisões ao nível do *marketing mix*, nomeadamente produto, preço, distribuição e comunicação. O *marketing mix* é o conjunto de ferramentas que a organização usa para atingir os seus objectivos de *marketing* no mercado alvo. Os 4P's (product, price, place, promotion) definem que todo o processo, desde a moldagem do produto à promoção, é *marketing*⁵⁹. Um museu tem de encontrar um equilíbrio entre estes factores. Tem de desenvolver produtos ou serviços que vão de encontro às necessidades e interesses do mercado. Tem de garantir que a forma como o produto é disponibilizado e o preço atribuído gerará procura. Tem de se assegurar que a sua

⁵⁶ MCLEAN, Fiona, *Marketing the museum*, London, Routledge, 1997, pp. 98-99.

⁵⁷ MORK, Paal, "Marketing", BOYLAN, Patrick J. *Como Gerir um Museu: Manual Prático*. Paris, ICOM, 2004, pp. 180-184.

⁵⁸ MCLEAN, Fiona, *Marketing the museum*, London, Routledge, 1997, p. 104.

⁵⁹ KOTLER, Philip, *Marketing Management*, 11th ed., New Jersey, Prentice Hall, 2003, p. 92.

localização é a mais adequada, e terá de promover e publicitar os seus serviços no mercado⁶⁰.

Nos serviços o composto de *marketing* utilizado é ampliado, e além dos tradicionais 4P's juntam-se outros 3, nomeadamente pessoas, evidências físicas e processo (people, physical evidence, process), referentes às pessoas envolvidas na produção e consumo de um serviço, ao ambiente no qual um serviço é prestado e às acções, procedimentos e decisões tomadas na prestação do serviço. Os profissionais de *marketing* precisam desenvolver a combinação correcta destas sete variáveis para atingir o público-alvo.

Produto

O produto é o objecto ou serviço que o cliente deseja ou necessita. Os bens podem ser definidos em termos dos seus atributos físicos, mas os serviços são intangíveis, o que complica o conceito de produto. Apesar de existir um produto no museu, a colecção, o que está a ser colocado no mercado é algo intangível, o uso temporário, geralmente em exposição, do produto. Assim o produto do museu é um conjunto de imagens na mente dos utilizadores, com a natureza da reacção ao produto sendo psicológica e não física. Os utilizadores agregam impressões do produto, a experiência do museu⁶¹.

Do ponto de vista do visitante geral os “produtos” do museu são principalmente as galerias, as exposições especiais e as outras partes do museu abertas ao público. Para outros visitantes isto também significa os serviços de investigação, as áreas de serviço e os locais de encontro para amigos e famílias, como o restaurante o café ou a loja do museu⁶².

Em suma o produto do museu é uma amálgama de serviços, pessoas, edifícios, instalações, atmosfera, atendimento ao cliente, acessos e acessibilidades, apresentação corporativa, colecções, eventos e actividades, e muitos outros factores tangíveis e intangíveis. Essencialmente é o produto que faz a identidade e a personalidade do museu. Os produtos são o factor chave na satisfação das necessidades dos utilizadores⁶³.

⁶⁰ AMBROSE, Tim, PAINE Crispin, *Museum basics*, London, Routledge, 1993, p. 26.

⁶¹ MCLEAN, Fiona, *Marketing the museum*, London, Routledge, 1997, pp. 105-106.

⁶² MORK, Paal, “Marketing”, BOYLAN, Patrick J. *Como Gerir um Museu: Manual Prático*. Paris, ICOM, 2004, p. 177.

⁶³ AMBROSE, Tim, PAINE Crispin, *Museum basics*, London, Routledge, 1993, p. 26.

Preço

O preço é um factor relevante para a estratégia de um museu e pode influenciar o comportamento do consumidor. Há uma série de questões, sociais, políticas e de atribuição de valor, que devem ser consideradas antes de serem tomadas quaisquer decisões sobre o preço. Uma adequada política de preços contribuirá para o crescimento das organizações, podendo assim evidenciar que o preço quando bem gerido torna-se uma fonte de rentabilidade para a organização. Nos museus o preço é uma ferramenta utilizada para incentivar determinados grupos-alvo, de modo que devem ser praticados preços específicos para cada grupo.

Na Europa a estratégia de entrada gratuita para os museus está a ganhar popularidade, a intenção é incentivar grupos que normalmente não visitam os museus a fazê-lo⁶⁴. No entanto a gestão de qualquer museu acarreta custos com o pessoal, exposições, conservação, documentação, promoção, e com todas as restantes responsabilidades inerentes à sua actividade. O museu tem portanto de se assegurar que a política de preço não prejudica o seu funcionamento.

Promoção

Promoção é o que muitas vezes as pessoas pensam como sendo *marketing*, mas que é apenas uma parte do *marketing mix*. Trata-se da divulgação de informação sobre as ofertas do museu, ao público. A mistura tradicional de comunicações consiste em publicidade, relações públicas, *marketing* directo e vários métodos de venda, e ainda a Internet como uma forma de comunicação. Enquanto a publicidade é ideal para promover certos eventos, as relações públicas são excelentes para a divulgação da imagem, graças à sua elevada credibilidade. O *marketing* directo representa os esforços de promoção dirigidos a um grupo específico ou até mesmo a indivíduos específicos, normalmente envolve o envio de correspondência a amigos do museu, outros contactos, potenciais visitantes e doadores. A Internet por seu lado constitui um canal único para comunicar com o público, possibilitando o acesso a grandes quantidades de informação a um custo mínimo. Uma página de internet pode ser interactiva, com o público e o museu a terem uma comunicação de duas vias⁶⁵.

⁶⁴ MORRIS, Paal, "Marketing", BOYLAN, Patrick J. *Como Gerir um Museu: Manual Prático*, Paris, ICOM, 2004, p. 178.

⁶⁵ *Idem*, pp. 184-188.

Local (Place)

A localização é um dos factores chave na acessibilidade ao museu e um factor determinante no tipo de público que o frequenta. Há uma considerável inflexibilidade em relação à localização de um museu. Geralmente está pré-determinada, e, frequentemente, longe do ideal. Muitos museus estão localizados no centro das cidades onde o estacionamento é difícil, sendo por isso importante haver boas ligações de transportes públicos. A informação disponibilizada deve fornecer todos os dados necessários para facilitar a chegada ao museu, como por exemplo inclusão de um mapa ou indicação dos transportes a utilizar⁶⁶.

Se o museu estiver localizado fora do centro da cidade, com poucas ligações, pode por iniciativa própria garantir o transporte dos visitantes. Tanto o Getty Museum de Los Angeles como o Museu Zuide na Holanda disponibilizam parques de estacionamento para o visitante longe do museu, garantido depois transporte gratuito de eléctrico ou de barco, respectivamente, para o próprio museu. Outra alternativa consiste em organizar exposições itinerantes, de forma que até mesmo as pessoas de cidades mais pequenas, vilas ou outras regiões possam apreciar as colecções do museu. Para a indústria orientada para o produto, a localização e a distribuição dos produtos é essencial⁶⁷.

Pessoas

A variável pessoas diz respeito aos recursos humanos que desempenham um papel no processo de prestação de um serviço, influenciando a sua qualidade, bem como as percepções do consumidor. Estrategicamente o pessoal é uma importante fonte de diferenciação, executando a dupla função de interagir com o ambiente externo e com a sua organização e estrutura interna. Portanto é importante que seja entendido o lugar dos recursos humanos dentro da organização. A satisfação do funcionário de uma empresa de serviços e do cliente está claramente relacionada, ou seja, se a empresa quer tornar os seus clientes satisfeitos, a satisfação dos funcionários deve ser levada em consideração⁶⁸.

⁶⁶ MCLEAN, Fiona, *Marketing the museum*, London, Routledge, 1997, p. 134.

⁶⁷ MORK, Paal, "Marketing", BOYLAN, Patrick J. *Como Gerir um Museu: Manual Prático*, Paris, ICOM, 2004, p. 178.

⁶⁸ HOFFMAN, Douglas, BATESON, John, *Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos*, São Paulo, Thomson, 2003, p. 277.

Evidências físicas

Por causa da intangibilidade dos serviços é difícil para os clientes avaliarem objectivamente a qualidade dos mesmos, de modo que dependem da evidência tangível que cerca o serviço para fazer avaliações. A evidência física pode ter três amplas categorias: exterior do estabelecimento, o *design* exterior, sinalização, estacionamento, paisagismo e ambiente circundante; interior do estabelecimento, *design* interior, equipamentos usados, disposição, qualidade e temperatura do ar; e outros tangíveis, que podem ser a apresentação dos funcionários, o material informativo, etc.⁶⁹.

Num museu a evidência física inclui tudo o que é tangível, a localização, a facilidade de estacionamento, o próprio edifício e seus arredores, a envolvente no interior, a limpeza, a iluminação, o som, a temperatura ambiente, a informação disponível, o conforto, a facilidade de circulação, etc. Todos estes factores afectam as expectativas e percepções do visitante, condicionando a experiência de visita. O ambiente criado é portanto um factor importante para a qualidade da experiência e satisfação do público.

Processo

Essencialmente, o conceito de processo significa a forma como o serviço é prestado, e abrange políticas, procedimentos, mecanismos e actividades através dos quais o serviço é executado. Nos museus são essencialmente os mecanismos de interacção com o visitante e de apresentação das colecções que distinguem a percepção da qualidade do serviço.

5 - Avaliação e controle

Avaliar um plano de *marketing* é questionar se ele permitirá atingir os objectivos gerais fixados pela estratégia. O controlo das actividades de *marketing* é um imperativo para garantir que estas são eficazes. Exercer esse controlo é a única forma de acompanhar o desenvolvimento do plano, verificar se a estratégia elaborada é implementada correctamente e de perceber quais os aspectos a melhorar⁷⁰.

⁶⁹ HOFFMAN, Douglas, BATESON, John, *Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos*, São Paulo, Thomson, 2003, p. 247.

⁷⁰ KOTLER, Philip, *Marketing Management*, 11th ed., New Jersey, Prentice Hall, 2003, p. 101.

O plano de *marketing* é determinante para o sucesso da estratégia das instituições museológicas, pois vai permitir que os museus promovam uma análise do mercado, da concorrência, do consumidor e dos canais de distribuição, e que desenvolvam as suas actividades e serviços de forma a ir de encontro à procura e a facilitar o processo de troca.

Em suma, os profissionais dos museus reconhecem que os museus contemporâneos como organizações recreativas e educativas operam num mercado cada vez mais concorrencial, competindo por audiências não só entre si mas também com uma série de outras instituições culturais, e actividades de lazer, muitas vezes mais apelativas. Uma vez que a concorrência é numerosa, variada e feroz, os museus precisam muitas vezes de recorrer às ferramentas do *marketing* para melhor se adequarem às exigências dos visitantes, melhorarem os seus serviços e assim garantirem a sua sustentabilidade, a fidelização e a captação de novos públicos. Existe portanto uma necessidade cada vez maior dos museus se envolverem com o *marketing*, de forma a se destacarem da concorrência e ganhar quota de mercado.

O marketing deixa de ser encarado como uma opção para ser visto como uma ferramenta indispensável, que, se bem utilizada, cria valor para ambas as partes. Muitos museus começam já a colher os benefícios conferidos pelo marketing e pela comunicação, conquistando visibilidade e audiências sem precedentes.

2.3. Oferta de novos serviços: as lojas

As mudanças sociais de que somos contemporâneos fizeram aumentar de forma significativa o papel e a importância dos públicos na definição do que os museus devem oferecer. O público procura nos espaços museológicos experiências muito diversas, e através de diferentes formas de intervenção estes começam, em maior ou menor grau, a participar, a intervir e a ter alguma influência nas estratégias e nas prioridades das entidades museológicas⁷¹.

São agora os anseios e expectativas dos visitantes que orientam a actuação dos museus. Com o objectivo de melhor satisfazer os desejos e necessidades dos seus visitantes as instituições não só tentaram melhorar a sua oferta a nível de exposições, actividades e programas, mas também a nível de serviços como as cafetarias, os restaurantes, as bibliotecas, os espaços de descanso e as lojas de museus. Anteriormente considerados auxiliares estes serviços tornaram-se centrais para a actividade do museu. As lojas em particular constituem um elemento de grande atractividade nos museus. Nos últimos anos a sua importância aumentou e a sua prevalência tem acelerado.

As actividades comerciais em museus não são em si um fenómeno recente. As vendas que constituíram uma parte essencial da Grande Exposição de 1851 foram mais tarde replicadas em muitos museus. No entanto, ninguém parece saber exactamente quando abriu a primeira loja de museu⁷². Certo é que foram resultado de um processo de evolução ao longo dos anos, crescendo imperceptivelmente de um pequeno ponto de venda de postais e lembranças no balcão de informações, para as lojas que conhecemos actualmente.⁷³ Hoje as operações de venda cresceram de tal forma que já não se limitam apenas à loja do museu. Desenvolveram-se diversos formatos de negócio incluindo venda por catálogo, cadeias de lojas, programas de licenciamento e venda pela internet, que resultou num aumento significativo das receitas para o museu⁷⁴.

⁷¹ SILVA, Rui Ferreira, *A Importância do Marketing na Promoção dos Museus*, Estratégias e Instrumentos de Marketing para Museus, 21 de Março 2011, Paço dos Duques-Guimarães, Acedido a 02 de Janeiro de 2012, em: http://pduques.imc-ip.pt/pt-PT/actividades/2as_jornadas/2as_jornadas_gr1/PrintVersionContentDetail.aspx

⁷² MCPHERSON, Gayle, "Public memories and private tastes: The shifting definitions of museums and their visitors in the UK", *Museum Management and Curatorship*, No. 21, 2006, p. 50.

⁷³ THEOBALD, Mary Miley, *Museum Store Management*, Oxford, Altamira Press, 2000, p. 1.

⁷⁴ MOTTNER, Sandra, "Retailing and the museum: applying the seven 'P's of services marketing to museum stores", p. 141. RENTSCHLER, R., HEDE, A.M., *Museum marketing. Competing in the global marketplace*, Amsterdam, Butterworth-Heinemann, 2007, pp. 141-150.

As razões mais frequentes para se abrir uma loja de museu são geralmente a vontade de dispor de uma fonte adicional de receita, de oferecer um local para aquisição de material didáctico relacionado com a colecção e actividade do museu e de contribuir para o entretenimento dos museus fornecendo aos visitantes um local onde possam comprar uma recordação da sua visita. A maioria das lojas de sucesso combinam estas duas últimas razões, e como resultado conseguem satisfazer a primeira, gerando uma quantidade substancial de receitas adicionais⁷⁵.

A redução de apoios concedidos ao sector cultural levou inevitavelmente as instituições culturais a ter de encontrar fontes alternativas de rendimento, mais estáveis e seguras. Os museus passaram assim a depender cada vez mais de fontes próprias de receita para garantir a sua sobrevivência. Neste cenário, as lojas surgiram como um importante contributo financeiro, que não pode nem deve ser descurado⁷⁶.

A adopção deste tipo de solução para resolver parte dos problemas financeiros que atingem as instituições culturais, não é impedida pelas regras deontológicas internacionais, mas antes estimulada. A existência de lojas é portanto pacífica e aceite.⁷⁷ O Código Deontológico do ICOM para os museus prevê no ponto 2.11 que:

“As actividades geradoras de rendimento devem ser financeiramente benéficas para os museus, respeitando o seu estatuto de instituições sem fins lucrativos. Todas estas actividades devem ser planeadas e implementadas de forma a melhorar a compreensão do museu e das suas colecções. Quando organizações sem fins lucrativos ou empresas comerciais estão envolvidas em actividades geradoras de rendimentos para o museu, as relações que mantêm com o museu devem estar bem definidas, com base numa compreensão exacta da actividade do museu neste contexto. A publicidade e os produtos afins devem respeitar as normas reconhecidas em vigor. Se forem efectuadas réplicas, reproduções ou cópias de objectos de um museu, seja qual for a finalidade, devem respeitar a integridade do original e ficar permanentemente marcadas como fac-símiles. Todos os objectos postos à venda devem respeitar a legislação nacional ou local em vigor.”⁷⁸

Em Portugal a Lei Quadro dos Museus Portugueses – Lei n.º 47/2004, de 19 de Agosto, prevê igualmente no Artigo 41.º as reproduções e actividade comercial em museus, referindo que:

⁷⁵ PRESCOTT, John, *Retail Guidelines for Small Museums*, Association of Independent Museums, June 2006. Acedido a 4 de Janeiro de 2012, em: <http://www.aimmuseums.co.uk/downloads/68071553302062009133331.pdf>

⁷⁶ THEOBALD, Mary Miley, *Museum Store Management*, Oxford, Altamira Press, 2000, p. 7.

⁷⁷ SERRA, Filipe Mascarenhas, *Práticas de Gestão nos Museus Portugueses*, Lisboa, Universidade Católica Editora, 2007, p. 143.

⁷⁸ O Código Deontológico para os Museus. Acedido a 4 Janeiro de 2012, em: http://www.icom-portugal.org/multimedia/documentos/Codigo_Deontologico_Icom_inter_pt.doc

- “ 1- O museu garante a qualidade, a fidelidade e os propósitos científicos e educativos das respectivas publicações e das réplicas de objectos ou de espécimes, bem como da publicidade respectiva.
- 2 - As réplicas são produzidas e assinaladas como tal para evitar que sejam confundidas com os objectos ou com os espécimes originais.
- 3 - Sem prejuízo dos direitos de autor, compete ao museu autorizar a reprodução dos bens culturais incorporados nas condições estabelecidas no respectivo regulamento.”⁷⁹

Uma vez que a função principal do museu é proporcionar ao visitante uma experiência de aprendizagem, espera-se que a loja do museu apoie essa missão educativa. Deste modo as lojas têm uma dupla função, financeira e educativa. Aliás uma verdadeira loja de museu é um híbrido, um cruzamento entre uma loja de recordações e uma exposição. É uma parte integral do museu, que contribui para os propósitos declarados da instituição, tanto financeiramente como educativamente. A situação ideal seria realmente atingir um equilíbrio entre os objectivos de educação e os objectivos financeiros. No entanto ser educativo e lucrativo não é tarefa fácil, a resposta está em desenvolver produtos que além de vender bem acrescentem informação pertinente sobre o museu e respectivo acervo⁸⁰. Do ponto de vista dos consumidores estes produtos podem acrescentar alguma beleza e interesse ao ambiente familiar e servir como uma lembrança agradável da visita ao museu, ajudando a prolongar a missão museológica de aprendizagem e relacionamento com a colecção do museu.

Por outro lado cada vez mais o público procura nos museus uma maior variedade de experiências. Algumas pesquisas revelam que para a maioria dos visitantes as experiências sociais e recreativas em museus se tornaram mais importantes que as intelectuais ou educativas. Os museus na actualidade estão assim numa situação em que precisam de conciliar educação e entretenimento para conseguirem atrair visitantes. As lojas dos museus podem perfeitamente servir esse propósito, uma vez que

[...] surgem como lugares de fruição, divulgação e descompressão dos públicos, proporcionando um outro olhar sobre as colecções, permitindo uma viagem através do tempo em que os objectos enchiam as casas reais, ou da possibilidade de adquirir a réplica de um objecto que subitamente nos cativa.”⁸¹

O ambiente da loja, os seus produtos e serviços devem assim proporcionar aos visitantes uma experiência de diversão e lazer, apoiando igualmente a aprendizagem

⁷⁹ Lei Quadro dos Museus Portugueses – Lei n.º 47/2004, de 19 de Agosto, Artigo 41.º.

⁸⁰ THEOBALD, Mary Miley, *Museum Store Management*, Oxford, Altamira Press, 2000, pp. 7-9.

⁸¹ Instituto dos Museus e da Conservação. Acedido a 4 de Janeiro de 2012, em: <http://www.ipmuseus.pt/pt-PT/recursos/loja/HighlightList.aspx>

informal, através da venda produtos educacionais. A loja desempenha um papel de mediação no qual os visitantes podem reflectir sobre sua visita ao museu, e informalmente construir ou reconstruir a sua aprendizagem através de uma interacção personalizada com os produtos e serviços⁸².

Podemos concluir então que uma loja do museu deve ser vista como parte integrante do museu, apoiar a concretização dos seus fins educativos, permitir aos visitantes levar informações sobre as colecções e dotá-los de experiências recreativas e de lazer. Além disso, tem de considerar as expectativas dos visitantes, dirigir as suas actividades para o grande público, gerar boa publicidade, atrair visitantes e tratá-los de forma profissional, cordial e hospitaleira e por último contribuir financeiramente para o museu⁸³.

Estes objectivos podem ser complementados, definindo-se ainda como grandes motivações para justificar a instalação de lojas o facto destas: reverterem as receitas geradas em benefício dos museus como meio de reforço orçamental; permitirem criar um novo espaço de acolhimento para os visitantes, diversificando a oferta de serviços; representarem um espaço de descompressão da visita, e de retenção temporário dos visitantes; tornarem-se um meio de exposição e venda de artigos que funcionarão como elemento de recordação e mais importante como um poderoso meio de divulgação da imagem do museu; contribuirão para uma dinamização e renovação do percurso de visita; obrigarem a redefinir toda uma estratégia tradicional de divulgação, apostando numa política de comunicação mais profissionalizada e utilizando técnicas de *marketing* aplicadas a este tipo de instituições; obrigarem a definir uma estratégia comercial planificada por objectivos e com avaliação rigorosa dos resultados; e no âmbito da política de comunicação idealizarem e executarem materiais que funcionam como suportes de divulgação dos produtos de loja criados⁸⁴.

⁸² KENT, Tony, "The role of the museum shop in extending the visitor experience", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 15, 2010, p. 75.

⁸³ BUBER, Renate, KNASSMÜLLER, Monika, SCHMIDT Andrea, *Specialist bookshop or souvenir shop? The consumption behavior of museum shop visitors of an Austrian federal art*, Paper presented at ACEI, Copenhagen University Museum, June 2010, p. 1.

⁸⁴ SERRA, Filipe Mascarenhas, *Práticas de Gestão nos Museus Portugueses*, Lisboa, Universidade Católica Editora, 2007, pp. 144-145.

Capítulo III – As lojas dos museus da Região Autónoma da Madeira

3.1. Breve perspectiva sobre a realidade museológica regional

Datam do final do século XIX as primeiras experiências de Museus na cidade do Funchal que reflectem a história do homem e da natureza de todo o arquipélago da Madeira. A diversidade de oferta ajuda a compreender e identificar melhor, nos seus múltiplos aspectos, uma realidade cultural e histórica de grande vitalidade. A identidade cultural é uma realidade múltipla e dinâmica, recorrendo-se ao passado enquanto sedimento e estrutura, para ganhar o futuro. Os museus são também poderosos instrumentos de educação que, através de didácticas próprias, promovem o encontro e a descoberta. Os nossos museus revelam também uma tradição cosmopolita de abertura aos outros que sempre nos caracterizou. Assim construímos uma identidade que reflecte essa realidade múltipla, profundamente enriquecida pelo que os nossos visitantes nos trouxeram como experiência de vida⁸⁵.

De entre os primeiros museus a funcionar no arquipélago encontram-se o Museu de Ciências Naturais, criado em 1850 pela vontade do Governador Civil de então, José Silvestre Ribeiro, e o Museu do Seminário, fundado em 1882 pelo Padre Ernesto João Schimtz e instalado no antigo seminário. Herdeiras da museologia do século XIX, eram instituições tradicionalmente vocacionadas para a recolha, salvaguarda e estudo de espécies naturais⁸⁶.

Mais tarde surge o Museu Municipal do Funchal de História Natural, fundado pela Câmara Municipal do Funchal em 1929. Instalado no Palácio de São Pedro foi constituído inicialmente como Museu Regional, abarcando, para além da História Natural, a Etnologia e a Arqueologia. Hoje o Museu de História Natural é uma instituição que visa na sua essência proporcionar ao visitante, de uma forma simples, o conhecimento da fauna, flora e geologia do arquipélago da Madeira, nas suas formas mais representativas, através de uma exposição permanente de espécimes montados ou conservados e de um aquário de água salgada. Pretende, também, proporcionar à

⁸⁵ SOUSA, Francisco Clode, *Guia dos Museus do Funchal*, Coleção Guias do Funchal-1, Funchal 500 Anos, E.M. Funchal, 2008, p. 5.

⁸⁶ SILVA, Sara Dinis Mendes da, *Realidade Museológica no Arquipélago da Madeira. Da Génese à Actualidade*, Dissertação de Mestrado, Texto policopiado, Lisboa, ULHT, 2002, pp. 62-67.

comunidade científica nacional e internacional os meios essenciais para o progresso do estudo científico da História Natural do arquipélago da Madeira e da Macaronésia⁸⁷.

No final da década de 40 do Século XX constata-se a necessidade de criação de um museu de natureza artística que pudesse recolher, conservar e estudar o vasto e riquíssimo espólio existente na Ilha. Verifica-se assim o aparecimento de outras instituições museológicas, nomeadamente no domínio das artes. É neste contexto que surgem os Museus Quinta das Cruzes (1946/1953) e de Arte Sacra do Funchal (1955), vocacionados para as artes decorativas e arte antiga/sacra, respectivamente⁸⁸.

A Quinta das Cruzes é uma das quintas com maior tradição histórica na baía do Funchal, ligada à família dos primeiros capitães donatários. O museu abriu ao público em 1953, reunindo a colecção inicial de artes decorativas de César Filipe Gomes, um coleccionador madeirense. Foi ao longo da sua história enriquecido com outras doações como a de João Wetzler. Como colecção aberta de artes decorativas portuguesas e europeias foi aumentada por várias doações e aquisições até aos dias de hoje. As colecções que integram o acervo do Museu Quinta das Cruzes são constituídas maioritariamente, por bens de natureza artística, artes decorativas, ainda que existam pequenos núcleos de objectos arqueológicos e etnográficos. Estas colecções, abrangem núcleos tão diversos como a pintura, a escultura, a cerâmica, desenhos e gravuras, mobiliário, etc. que se situam cronologicamente entre os séculos XV e a 1.ª metade do século XX, abrangendo toda a produção europeia e oriental, com destaque para a produção portuguesa. O museu possui ainda uma colecção arqueológica e epigráfica, de peças providas de demolições sobretudo do Funchal ao longo do século XIX e XX, de construções do século XVI ao XIX, integradas no jardim da quinta⁸⁹.

O Museu de Arte Sacra do Funchal encontra-se instalado no antigo Paço Episcopal, fundado por D. Luís Figueiredo de Lemos, em 1594. Com a visita do conservador do Palácio da Ajuda, Manuel Cayola Zagallo, começa de forma mais consistente a tomar-se consciência da importância da colecção de Arte Flamenga espalhada pelas igrejas e capelas da Diocese do Funchal. Com o apoio inequívoco do Bispo do Funchal, D. António Pereira Ribeiro e das entidades públicas de então, as obras foram identificadas

⁸⁷ SOUSA, Francisco Clode, *Guia dos Museus do Funchal*, Colecção Guias do Funchal-1, Funchal 500 Anos, E.M. Funchal, 2008, pp. 40-43.

⁸⁸ PAIS, Teresa, *Breve Panorama da Realidade Museológica Regional – Alguns elementos para reflexão*, Comunicação proferida no Encontro “Especificidades dos Museus em Ilhas”, APOREM/Museu da Água/Fórum Europeu de Museus, Museu de Electricidade-Casa da Luz, Funchal, 15 e 16 de Setembro 2005.

⁸⁹ <http://www.museuquintadascruzes.com/pt-PT/Coleccoes/ContentDetail.aspx>

e mandadas a restaurar a Lisboa. Após importantes trabalhos de conservação e restauro viriam a integrar mais tarde o Museu de Arte Sacra do Funchal, inaugurado em 1955. A importância das colecções de Arte Flamenga justifica-se através dos intensos contactos comerciais estabelecidos com a Flandres, desde o século XV até meados do século XVI, por causa do açúcar produzido em larga escala na costa sul da ilha da Madeira. Devem distinguir-se assim dois núcleos fundamentais na colecção do museu, o de Arte Flamenga, pintura, escultura e ourivesaria, desde fins do século XV até o fim da primeira metade do século XVI, e o núcleo de Arte Portuguesa, desde inícios do século XVI até meados do século XVIII, de pintura, escultura, ourivesaria e paramentaria⁹⁰.

Com a conquista da autonomia em 1976, a preocupação de mostrar a identidade e o património local assume outra dimensão, e assiste-se a uma tentativa de valorização do património cultural, através do desenvolvimento de novas unidades museológicas. Surgiram assim, a partir dos anos 80, novos museus.

Em 1982 abre ao público a Photographia Museu “Vicentes”, um dos mais antigos estúdios de fotografia do país, fundado em 1848 por Vicente Gomes da Silva. Todo o conjunto patrimonial desta casa comercial passou a património cultural da Região Autónoma da Madeira, em 1978. Desde a abertura que o acervo da Photographia Museu “Vicentes” tem vindo a ser enriquecido com aquisições e doações de colecções de fotógrafos profissionais e de amadores. Actualmente, o seu arquivo fotográfico ascende a cerca de 800 mil negativos. Um dos aspectos mais impressionantes do conjunto, para além da extraordinária importância do acervo de originais fotográficos, é a permanência de praticamente toda a estrutura organizativa de um *atelier* fotográfico do século XIX, com cenários, mobiliário, estruturas técnicas, máquinas e outros apetrechos fotográficos, ao longo de mais de um século de utilização⁹¹.

Em 1987 abre o Museu Henrique e Francisco Franco, no decurso do Festival de Arte Contemporânea-Marca Madeira, dedicado ao estudo, conservação, apresentação e divulgação da obra dos irmãos Franco, naturais da ilha da Madeira e participantes activos da modernidade portuguesa. O Museu foi encerrado em 1995 e reaberto em 1996, mediante trabalhos de conservação e restauro do espólio e reorganização do programa museológico, juntando agora mais algumas obras em depósito da colecção do Museu da Quinta das Cruzes e de colecções particulares. Desde essa data o museu criou

⁹⁰ SOUSA, Francisco Clode, *Guia dos Museus do Funchal*, Colecção Guias do Funchal-1, Funchal 500 Anos, E.M. Funchal, 2008, pp. 8-10.

⁹¹ *Idem*, pp. 46-49.

condições para incluir no discurso expositivo a organização de um roteiro de visita às esculturas de Francisco Franco dispostas em jardins e praças da cidade do Funchal⁹².

No mesmo ano, após um longo período de encerramento (desde 1943), A Quinta Monte Palace, foi adquirida pelo empresário José Berardo, que a doou a uma fundação com o seu nome, nascendo assim o Jardim Tropical Monte Palace. Os jardins foram abertos ao público pelo que se realizaram grandes trabalhos de reordenamento da vegetação, assim como se procedeu à plantação de numerosas espécies. Os Jardins têm vindo a ser ornamentados, com numerosas aplicações decorativas de pedras de cantarias trabalhadas, provenientes de demolições arquitectónicas por todo o país. Em integração no jardim está ainda colocada uma excepcional colecção de azulejaria, maioritariamente portuguesa desde meados do século XVI até ao século XX. Esta colecção constitui-se como uma das maiores colecções portuguesas de azulejaria, com exemplares notáveis e raros do XVI e XVII, até a uma importantíssima colecção de azulejos portugueses, de figuração de meados do século XVIII. Foi ainda criado um jardim oriental, com a presença de vários elementos arquitectónicos e escultóricos. Num edifício construído de raiz estão instaladas outras colecções do Comendador José Berardo, como a de escultura Contemporânea Africana, da região do Zimbabué, e a colecção de minerais provenientes do Brasil, Portugal, África do Sul, Zâmbia, Peru, Argentina e América do Norte⁹³.

Em 1988 surgem a Casa Museu Frederico de Freitas, cujo acervo na sua maioria é constituído por colecções de artes decorativas, e a Madeira Wine Company – Adegas de São Francisco, unidade museológica dedicada à história do vinho Madeira.

A Casa-Museu Frederico de Freitas encontra-se instalada na denominada Casa da Calçada, situada numa zona particularmente interessante da Cidade do Funchal, junto ao Palácio de São Pedro, uma das antigas residências dos Condes de Carvalhal, da Igreja de São Pedro, do Convento de Santa Clara e Museu da Quinta das Cruzes. Desde meados dos anos 40 do século XX, serviu de residência ao Dr. Frederico de Freitas que lá viveu até à sua morte em 1978. O Dr. Frederico de Freitas (1894-1978) foi um advogado e notário ilustre, e um importante impulsionador de muitas das actividades insulares para a defesa do património e da cultura em geral. Por disposição testamentária deixou as suas colecções à Região Autónoma da Madeira, que acabou por

⁹² SOUSA, Francisco Clode, *Guia dos Museus do Funchal*, Colecção Guias do Funchal-1, Funchal 500 Anos, E.M. Funchal, 2008, p. 66.

⁹³ *Idem*, pp. 101-103.

adquirir o imóvel e inaugurar a Casa-Museu Frederico de Freitas em 1988. Das colecções podem destacar-se alguns núcleos principais, referindo-se desde logo um interesse do coleccionador em recolher objectos ligados à história da ilha da Madeira. Devem distinguir-se a colecção de estampas e desenhos sobre a Madeira, de cerâmica, escultura, mobiliário e azulejaria portuguesa e internacional⁹⁴.

A Madeira Wine Company – Adegas de São Francisco possui uma interessante área de exposição, situada num conjunto de edificações, em grande medida a única parte remanescente do antigo Convento de São Francisco do Funchal, demolido no século XIX. As adegas podem hoje ser visitadas, apresentando para além da sua curiosidade arquitectónica, salas de provas, armazéns, loja, assim como uma área de exposição que no seu conjunto contam a história do vinho Madeira, desde o processo de produção da vinha até à sua transformação no Vinho Madeira, nas suas várias castas, Sercial, Malvasia, Verdelho e Boal. Muitas das peças em exposição, foram recolhidas da sua funcionalidade original na própria empresa, e relacionam-se quer com os trabalhos de produção do vinho, até aos documentos como notas de encomenda, rótulos, antigas garrafas, etc.⁹⁵.

Um ano mais tarde, em 1989, abre ao público a Casa Colombo – Museu do Porto Santo, instalada onde segundo uma tradição oral, longamente difundida, viveu Cristóvão Colombo, aquando da sua passagem pelo Porto Santo, depois do seu casamento com Filipa de Moniz, filha do primeiro Capitão Donatário do Porto Santo, Bartolomeu Perestrelo. Em 2004 foi completamente reestruturado, com a redefinição dos seus programas. O museu possui uma colecção de cariz histórico e artístico, com peças de diferente natureza tipológica ou de fundamento histórico-artístico, como gravuras europeias sobre a efígie de Cristóvão Colombo, de meados do século XVII a XIX, obras de arte relacionáveis com a expansão portuguesa, parte do espólio do Galeão Holandês Slot ter Hooge, afundado na costa norte da ilha do Porto Santo, em 1723 a caminho de Batávia, assim como uma série de maquetas e réplicas de aspectos da navegação e da expansão portuguesa, como baús, caravelas, galeões, etc.⁹⁶.

⁹⁴ SOUSA, Francisco Clode, *Guia dos Museus do Funchal*, Colecção Guias do Funchal-1, Funchal 500 Anos, E.M. Funchal, 2008, pp. 32-33.

⁹⁵ *Idem*, pp. 52-53.

⁹⁶ <http://cultura.madeira-edu.pt/museus/Museus/CasaColomboMuseudoPortoSanto/tabid/189/language/pt-PT/Default.aspx>

Em Setembro de 1990, realizou-se no Funchal o colóquio da APOM (Associação Portuguesa de Museologia, denominado “Panorama Museológico Nacional – Perspectivas para a década de 90”. O objectivo principal deste colóquio era dar resposta aos numerosos desafios que se colocavam aos museus nacionais e mais concretamente aos museus da Região Autónoma da Madeira. Tendo sido analisados diferentes itens, e fazendo no final uma avaliação da museologia madeirense, verificou-se que, paralelamente ao crescente número de novos museus surgidos na década de 80, não existia uma política cultural consistente no campo da museologia, nem uma verdadeira gestão global museológica, uma formação continuada de pessoal especializado, adequada assistência à conservação dos edifícios e das colecções, o preenchimento dos quadros orgânicos dos museus, o esclarecimento dos organismos que tutelam os museus, uma definição do estatuto de museu e uma definição da regiões culturais no campo da museologia, pelo que se tornava urgente uma reflexão conjunta da qual pudessem sair propostas concretas para a resolução daquele grave problema⁹⁷.

“Pela importância do tema central deste Colóquio, pela grande participação de museólogos nacionais, pelo número e qualidade das comunicações apresentadas, foi sem dúvida este Colóquio APOM uma das mais importantes reuniões da especialidade realizadas em Portugal e a partir da qual seria necessário rever profundamente toda a política museológica nacional.”⁹⁸

Efectivamente, nos anos seguintes novos espaços de diferentes áreas temáticas e sobretudo com outra visão abriram ao público mostrando as suas colecções. Podemos referir o Museu da Baleia (1990), tutelado pela Câmara Municipal de Machico e recentemente alvo de um novo programa e projecto museológico. Este museu localizado na vila do Caniçal surge para perpetuar a memória da actividade baleeira que decorreu no arquipélago da Madeira durante 41 anos, até à sua proibição em 1981. Para além disso, pretende dar a conhecer e divulgar os cetáceos, contribuindo para a sua conservação⁹⁹.

Em 1992 surge o Museu de Arte Contemporânea do Funchal. Instalado na antiga Fortaleza de São Tiago iniciou a sua actividade, tendo como base o espólio do prémio Cidade do Funchal, nos anos de 1966 e 1967. Foi primeiramente entendido como

⁹⁷ SILVA, Sara Dinis Mendes da, *Realidade Museológica no Arquipélago da Madeira. Da Génese à Actualidade*, Dissertação de Mestrado, Texto policopiado, Lisboa, ULHT, 2002, p. 43.

⁹⁸ *Idem*, p. 49.

⁹⁹ *Idem*, p. 139.

extensão contemporânea do Museu Quinta das Cruzes, funcionando no entanto pela primeira vez, numa sede provisória nas instalações da Direcção Regional dos Assuntos Culturais e depois na Quinta Magnólia no Funchal, nos anos 80. Trata-se de uma colecção de arte contemporânea portuguesa desde os anos 60 até aos dias de hoje, com obras de alguns dos mais significativos artistas nacionais. O Museu possui ainda um conjunto de obras de artistas que têm vindo a desenvolver a sua actividade na ilha da Madeira¹⁰⁰.

A 15 de Junho de 1996 é inaugurado o Museu Etnográfico da Madeira, instalado no antigo engenho de aguardente da Ribeira Brava, e projectado pelo arquitecto João Francisco Caíres. O museu tem como vocação a investigação documentação, conservação e divulgação dos testemunhos da cultura tradicional madeirense. O acervo do museu integra colecções que abrangem variados aspectos sociais, económicos e culturais do arquipélago da Madeira, sendo a etnografia a sua área de vocação. A área de exposição permanente encontra-se organizada por temas: actividades produtivas (pesca, ciclos produtivos do vinho, dos cereais e do linho), transportes, unidades domésticas (cozinha e quarto de dormir) e comércio tradicional (mercearia)¹⁰¹.

O Núcleo Museológico do Bordado Madeira, instalado na antiga sede do Grémio dos Industriais de Bordado da Madeira, foi reformulado em 1996, tendo em vista a necessidade de construir um ambiente de exposição de algumas das mais importantes artesanias regionais, nomeadamente o bordado da Madeira e a sua evolução temporal, a tapeçaria e embutidos de Madeira. Reúne um acervo constituído por peças de Bordado Madeira produzidas entre a década de 60 do século XIX, até aos anos 30 do século XX, reproduzindo o denominado período romântico. Ao longo destas décadas foram dadas diversas utilizações ao Bordado Madeira, desde vestuário, roupa interior e trajes, até roupa de cama, toalhas de mesa, acessórios de banho e outros que adornavam minuciosamente quartos, salas e casas de banho. Estas peças estão enquadradas em ambientes que foram recriados à imagem daquela época¹⁰².

O Núcleo Museológico “A Cidade do Açúcar”, inaugurada em 1996, como memória de uma casa manuelina destruída no século XIX, pretendia, a quando da sua inauguração, ajudar ao reconhecimento na cidade do Funchal de edifícios históricos, ou

¹⁰⁰ SOUSA, Francisco Clode, *Guia dos Museus do Funchal*, Colecção Guias do Funchal-1, Funchal 500 Anos, E.M. Funchal, 2008, pp. 92-93.

¹⁰¹ <http://cultura.madeira-edu.pt/museus/Museus/MuseuEtnogr225ficodaMadeira/tabid/186/language/pt-PT/Default.aspx>

¹⁰² SOUSA, Francisco Clode, *Guia dos Museus do Funchal*, Colecção Guias do Funchal-1, Funchal 500 Anos, E.M. Funchal, 2008, p. 74.

unidades museológicas ligadas à fundação da cidade e aos primeiros séculos da sua existência, através de uma exposição didáctica e de guias de visita do Funchal manuelino. Reformulado em 2008, o museu passou a constituir-se como reserva da memória do quotidiano do Funchal, entre os séculos XV e XVII, através dos vestígios arqueológicos que as escavações realizadas puderam ajudar a redescobrir. A exposição, conjuga dois aspectos, os achados provenientes das escavações realizadas nas antigas casas de João Esmeraldo e o património artístico e construído que reflecte o poderio económico do Ciclo do Açúcar¹⁰³. O museu encontra-se encerrado desde a aluvião de 20 de Fevereiro de 2010, responsável pela destruição de uma grande parte da área expositiva bem como do respectivo acervo.

Em Novembro de 1997, em celebração do centenário da introdução da energia eléctrica na RAM, a Empresa de Electricidade da Madeira inaugurou o Museu de Electricidade “Casa da Luz”. O Museu apresenta uma exposição sobre várias áreas temáticas. Uma primeira mostra vários tipos de iluminação utilizados na cidade do Funchal e seu respectivo mobiliário urbano, desde os primeiros exemplares de lamparinas de azeite até aos candeeiros da actualidade. Uma segunda área temática apresenta-nos um historial evolutivo, da electrificação no arquipélago, com a presença de maquinaria diversa, com as duas principais formas de produção de energia eléctrica: a térmica e a hidráulica. Uma terceira zona apresenta-nos com sentido didáctico a exposição “fontes de energia”, primárias e renováveis, sobre energia eólica e solar, assim como uma área dedicada à ciência e à tecnologia, dotada de equipamentos interactivos e *software* multimédia. Neste espaço dispõe-se de computadores com *software* adequado ao tema, (capacete de realidade virtual), bola de plasma, (gaiola de Faraday), fibra óptica e quiosque de multimédia, onde se pode explorar o CD-rom do Museu¹⁰⁴.

O panorama da realidade museológica regional alterou-se substancialmente, com o aparecimento destes novos espaços museológicos, abrangendo já uma variedade de tipologias, quanto às tutelas, à natureza, vocação e âmbito das colecções. A realidade museológica regional tinha vindo a ganhar dinamismo, e nesse sentido continuaram a surgir novas experiências e iniciativas de interesse museológico e patrimonial, no campo da preservação e mostra de colecções, tais como o Núcleo Museológico Mary

¹⁰³ http://www1.cm-funchal.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=225&Itemid=283

¹⁰⁴ SOUSA, Francisco Clode, *Guia dos Museus do Funchal*, Colecção Guias do Funchal-1, Funchal 500 Anos, E.M. Funchal, 2008, p. 82-83.

Jane Wilson (2003), pequeno espaço museológico que procura apresentar a vida e obra da Irmã Mary Jane Wilson (1840-1916), fundadora da congregação das Irmãs Franciscanas de Nossa Senhora das Vitórias e de várias instituições de carácter educativo, religioso e benemérito na Ilha da Madeira, e o Universo de Memórias, com origem numa doação feita à Região Autónoma da Madeira¹⁰⁵.

Instalado numa casa de finais do século XIX, na Calçada do Pico, com as colecções do ex-Secretário Regional de Turismo e Cultura, João Carlos Abreu, o Centro Cívico e Cultural de Santa Clara-Universo de Memórias João Carlos Abreu é responsável pela conservação, manutenção e exposição ao público de todos os bens doados por João Carlos Abreu, estando também vocacionado para acolher e desenvolver acções de carácter cultural. Apresenta um conjunto alargado e diversificado de artes decorativas dos vários continentes, com destaque para as artes decorativas. Podem ser vistas Biblioteca, Sala Vermelha, Sala Roxa, Sala de Jantar, Sala de Viagens, Cozinha, Sala dos Cavalos, Oratório, Sala das Jóias de Cena, Quarto Verde, Quarto Bege, Sala das Gravatas e Saleta¹⁰⁶.

Motivadas pelo interesse crescente por parte dos públicos de espaços interactivos e multimédia surgiram também novos sítios de interesse e características patrimoniais no âmbito da Arqueologia, da Etnologia e da História da Madeira, como o Parque Temático da Madeira (2004), o Centro de Vulcanismo (2004), o Centro de Ciência Viva (2004), o Madeira Story Centre (2005), o novo Aquário (2005), ou ainda o Núcleo Museológico do Solar do Ribeirinho (2005).

O Núcleo Museológico de Machico é uma instituição cultural criada pela Câmara Municipal de Machico, após a recuperação do imóvel Solar do Ribeirinho (construído no século XVII). Neste espaço podemos encontrar, de uma forma interactiva, histórias e personagens que fizeram a actual cidade de Machico ao longo dos seus quase 600 anos de história, distribuídas pelos quatro núcleos temáticos em exposição. No percurso dos quatro núcleos temáticos o visitante pode descobrir e presenciar diversos objectos que configuram a história económica, social e cultural de Machico, dos primeiros tempos do

¹⁰⁵ PAIS, Teresa, *Breve Panorama da Realidade Museológica Regional – Alguns elementos para reflexão*, Comunicação proferida no Encontro “Especificidades dos Museus em Ilhas”, APOREM/Museu da Água/Fórum Europeu de Museus, Museu de Electricidade - Casa da Luz, Funchal, 15 e 16 de Setembro 2005.

¹⁰⁶ SOUSA, Francisco Clode, *Guia dos Museus do Funchal*, Colecção Guias do Funchal-1, Funchal 500 Anos, E.M. Funchal, 2008, p. 26-28.

povoamento, no século XV, até ao século XX. O espaço disponibiliza recursos didáticos e educativos, tendo por base as novas tecnologias da informação¹⁰⁷.

A Região Autónoma da Madeira apresenta agora uma nova realidade museológica que pode servir melhor a comunidade regional, e não só. Por um lado, existem mais museus, por outro, houve uma renovação do parque museológico.

“Este aumento significativo de museus, núcleos museológicos e outros espaços com intervenção patrimonial e cultural na Região Autónoma da Madeira, é consequência directa de uma maior sensibilização da sociedade para as questões da salvaguarda do património cultural, bem como do alargamento do próprio conceito de Património Cultural e de Museu que possibilitou uma maior abrangência e integração de diferentes conteúdos e áreas tipológicas.”¹⁰⁸

É óbvio procurar enaltecer o valor cultural, pedagógico e turístico que representam os museus e outros estabelecimentos de natureza cultural ou científica. Suas existências constituem, até, diapasão pelo qual se afere o grau ou nível de progresso cultural de uma região. A existência e frequência de bons museus constituem preciosa fonte de riqueza, pela atracção e formação de volumosas correntes turísticas e consequente drenagem de receitas ou divisas invisíveis¹⁰⁹.

¹⁰⁷ <http://cultura.madeira-edu.pt/museus/Museus/N250cleoMuseol243gicocodeMachico/tabid/205/language/pt-PT/Default.aspx>

¹⁰⁸ PAIS, Teresa, *Breve Panorama da Realidade Museológica Regional – Alguns elementos para reflexão*, Comunicação proferida no Encontro “Especificidades dos Museus em Ilhas”, APOREM/Museu da Água/Fórum Europeu de Museus, Museu de Electricidade - Casa da Luz, Funchal, 15 e 16 de Setembro 2005.

¹⁰⁹ PESTANA, César, *A Madeira – Cultura e Paisagem*, Funchal, Secretaria Regional do Turismo e Cultura, 1985, p. 45.

3.2. As lojas dos museus: identificação e caracterização

Em Portugal as lojas de museu são actualmente consideradas como uma política incontornável de valorização e divulgação dos museus e monumentos, a instalação progressiva destes serviços e o desenvolvimento de linhas alargadas de artigos de *merchandising* têm levado a um crescimento deste tipo de receitas próprias. Com efeito, a criação de lojas, passou a constituir uma fonte de financiamento com crescente importância, podendo inclusivamente tornar-se tão significativa quanto as receitas de bilheteira. De realçar que o *merchandising* ao permitir potenciar as receitas contribui também, de forma indiscutível para a divulgação dos museus. Dá ainda pretexto para a criação e instalação das lojas, transformadas em espaços complementares com óbvia utilidade, que constituem um factor de extensão cultural do museu¹¹⁰. Não é de admirar portanto que as lojas de museus se tenham tornado indispensáveis.

Na Região Autónoma da Madeira verificou-se igualmente uma tendência generalizada de desenvolvimento de lojas de museus. A grande maioria dos museus regionais comercializa produtos de *merchandising* inspirados nos seus acervos, mas apenas o Museu de Arte Contemporânea, o Museu Etnográfico, o Museu da Baleia e o Monte Palace possuem efectivamente uma loja de museu, ou seja, um espaço físico independente, dedicado exclusivamente à comercialização dos seus produtos. Quanto às instituições sem loja de museu, Núcleo Museológico de Machico, Núcleo Museológico do IVBAM e Adegas de São Francisco, apesar de comercializarem diversos produtos, os mesmos não se relacionam com as respectivas colecções.

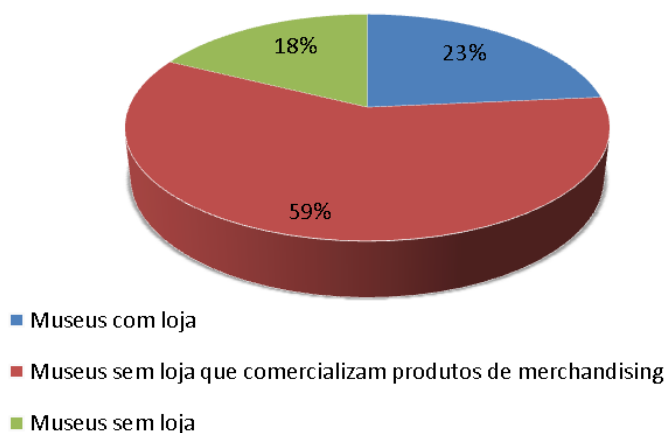


Gráfico 1 - O Museu tem um espaço físico de loja?

¹¹⁰ SERRA, Filipe Mascarenhas, *Práticas de Gestão nos Museus Portugueses*, Lisboa, Universidade Católica Editora, 2007, p. 142.

3.2.1. Políticas de produto

Geralmente as lojas de museu disponibilizam para venda uma vasta gama de produtos, desde catálogos, canecas, *posters*, lápis, canetas, passando por produtos de melhor qualidade como lenços, sacos, *t-shirts* e artigos de joalheria.

No Museu de Arte Sacra do Funchal podemos encontrar à venda catálogos de exposições e das coleções, postais das coleções do Museu, desdobráveis dos conteúdos por núcleos (pintura, escultura, ourivesaria), utilitários como marcadores de livro, calendários, magnéticos, produtos em cerâmica como chávenas e canecas, réplicas de peças de outras instituições museológicas regionais, e material criado para a exposição “Obras de Referência dos Museus da Madeira” (postais, blocos, lápis, borrachas, canecas, etc.)¹¹¹.

No Museu Quinta das Cruzes encontramos diversos tipos de edições como catálogos referentes às coleções e exposições do museu, postais de peças da coleção, e desdobráveis sobre as coleções e exposições temporárias. Podemos também encontrar diversos produtos criados para a exposição “Obras de Referência dos Museus da Madeira” e outros alusivos ao acervo dos vários museus tutelados pela Direcção Regional dos Assuntos Culturais: produtos de papelaria como cadernos, lápis, borrachas e blocos de notas; brinquedos como um jogo de memória; alguns utilitários como marcadores de livros, magnéticos, leques, baralhos de cartas, porta-chaves, e espelhos; réplicas em cerâmica, terrina miniatura, covilhete, travessa e saleiro da coleção do Museu Quinta das Cruzes, caneca, frasco de chá, bules e leiteiras da coleção da Casa-Museu Frederico de Freitas; *t-shirts* em três modelos de diversas cores com pormenores de obras da coleção do Museu de Arte Contemporânea; e algumas canecas e chávenas de chá em cerâmica¹¹².

A Casa-Museu Frederico de Freitas comercializa diversos tipos de edições, como catálogos: Obras de Referência dos Museus da Madeira, DRAC, 2009; Porcelana Chinesa no Tempo da Expansão, DRAC, 2005, MARTHA TELLES, DRAC, 2003; «AZUL SOMBRA» azulejos de Lourdes de Castro, DRAC, 1999, coleções de postais: Coleção de Azulejos, Tiles Collection; Azulejos Holandeses; Azulejos de Lourdes de Castro; Sherlock Holmes, encontra animais na Casa dos Azulejos; Desenhos de Arquitetura Casa-Museu Frederico de Freitas; Desenho da Fachada da Casa-Museu

¹¹¹ Ver anexos 2 e 3

¹¹² Ver anexo 4

Frederico de Freitas e ainda alguns desdobráveis e roteiros: desdobrável da Casa-Museu Frederico de Freitas; Roteiro de Museus; Roteiro Madeira, Sécs. XV /XVI; Funchal – A cidade da Descoberta – Sécs. XV/ XVI; Funchal – A cidade Fortificada – Sécs. XVII / XVIII; Funchal – A cidade Moderna – Sécs. XIX / XX; Funchal – A cidade e a Natureza; Funchal – O Turismo e a Cidade; Funchal – O Imaginário e o Fantástico na cidade; Funchal – A Flor e a cidade, Funchal – A cidade Escrita; Funchal – A Música pela cidade; Funchal – Viagens pela cidade; Funchal – O Vinho e a Cidade; e Funchal – O Natal e o Fim-do-Ano. Estão igualmente disponíveis os produtos de papelaria, utilitários, réplicas, brinquedos, *t-shirts* e produtos em cerâmica, comercializados em todos os museus tutelados pela DRAC¹¹³.

Na loja do Museu de Arte Contemporânea podemos encontrar diversos catálogos de exposições realizadas no MAC e livros de outras instituições, postais do museu e de Obras de Referência dos Museus da Madeira, e desdobráveis do historial do MAC e das obras de Referência dos Museus da Madeira. Dispõe ainda dos produtos de papelaria, utilitários, réplicas, brinquedos, *t-shirts* e produtos em cerâmica, comercializados em todos os museus tutelados pela DRAC¹¹⁴.

O Museu Etnográfico, na sua loja, além dos produtos comuns aos restantes museus da DRAC, comercializa colecções de Postais editadas pelo Museu Etnográfico, desdobráveis dos Museus da DRAC e dos Serviços de Protecção do Património, livros e revistas de Instituições e Associações Culturais Madeirenses, um livro de receitas editado pelo Serviços Educativos do MEM, CDs de música tradicional madeirense, barretes tradicionais, mantas, tapetes de retalhos e outros artigos tradicionais de tecelagem, bonecas de pano com traje tradicional, azulejaria do Azul Desejo, figurado de barro da ceramista Helena Alencastre, peças de cerâmica da ceramista Susana Ornelas, presépios tradicionais da artista Maria Jaime de Freitas, miniaturas de presépios de Madalena Freitas, peças da ceramista Carmen Molina, peças de embutidos, artigos em couro, miniaturas de alfaias agrícolas e de outros objectos em madeira, trabalhos de pichelaria (miniaturas), e instrumentos musicais¹¹⁵.

Na Photographia Museu “Vicentes” os produtos de *merchandising* comercializados incluem postais fotográficos da Colecção Obras de Referência dos Museus da Madeira e da Colecção Photo Figueiras, desdobráveis dos Museus da

¹¹³ Ver anexo 5

¹¹⁴ Ver anexo 6

¹¹⁵ Ver anexo 7

DRAC, brochuras da Colecção Perestrellos e do Imperador Carlos D'Áustria, calendários editados pelo museu, fotografias em formato A3 da colecção do museu: entrada da cidade do Funchal; Praça da Rainha; baía da cidade do Funchal; Rua do Aljube; Vila Baleira no Porto Santo; e Largo do Pelourinho no Porto Santo, e Albuns fotográficos: transportes; Freguesia de Santo António; comboio; Colecção Photo Figueiras; e Colecção Perestrellos¹¹⁶.

Na Casa Colombo Museu do Porto Santo podemos encontrar, além do *merchandising* comercializado nos outros museus tutelados pela DRAC, produtos de papelaria como lápis, borrachas, esferográficas, blocos de notas, cadernos e cartões com o retrato do Colombo, t-shirts e brinquedos como o jogo de dominó com retratos de colombo, produzidos pelo museu. São também comercializados os catálogos Quase Paisagens, Terra Branca, Wild Again, Rui Sanches, Porcelana Chinesa e Obras Referência dos Museus da Madeira, postais com retratos de Colombo, da colecção do museu, do Porto Santo, e da Colecção Obras de Referência dos Museus da Madeira, bem como desdobráveis do museu e dos restantes museus da DRAC¹¹⁷.

No Universo de Memórias de João Carlos Abreu são comercializadas edições da Direcção Regional dos Assuntos Culturais, livros do João Carlos Abreu e postais com algumas das peças da colecção¹¹⁸.

O Museu Henrique e Francisco Franco disponibiliza ao público os catálogos “Museu Henrique e Francisco Franco” – Breve biografia dos artistas e lista dos bens do acervo e “Por Causa de Paris” – catálogo de exposição, diversos postais de imagens de bens do acervo, e os desdobráveis “Roteiro das estátuas” de Francisco Franco no Funchal e Roteiros da DRAC. Tem ainda alguns modelos de marcadores de livros e blocos de notas pequenos alusivos à colecção do museu, bem como azulejos feitos a partir de desenhos de Francisco Franco¹¹⁹.

No Museu de História Natural é comercializada uma pequena variedade de artigos, entre eles estão marcadores de livros, emblemas, *t-shirts*, bonés e um Guia das aranhas da Madeira¹²⁰.

¹¹⁶ Ver anexo 8

¹¹⁷ Ver anexo 9

¹¹⁸ Ver anexo 10

¹¹⁹ Ver anexo 11

¹²⁰ Ver anexo 12

O Museu da Electricidade comercializa o catálogo sobre a História de Um Século de Electricidade na RAM, roteiros do Museu em três idiomas; desdobráveis didáticos para entrega às escolas, pin's, canetas, camisolas, bonés, *posters*, e CD's¹²¹.

Na Loja da Fundação Berardo-Jardins da Quinta Monte Palace podemos encontrar uma grande variedade de produtos desde edições que incluem catálogos do Museu Monte Palace: Segredos da Mãe Natureza, Colecção de Minerais; Paixão Africana, Colecção de Esculturas Contemporâneas do Zimbabué; Catálogo do Jardim Tropical Monte Palace; Catálogos das diversas exposições da Colecção Berardo, a nível nacional e internacional, postais do Jardim Tropical Monte Palace da RAM, das exposições no Museu Monte Palace, e vários desdobráveis (todos gratuitos). Tem também produtos de papelaria: agendas; blocos de notas; borrachas e lápis, utilitários: marcadores de livros; magnéticos; leques; guarda-chuvas e capas de chuva, produtos gastronómicos: bolos de mel; broas; vinho Madeira e licores regionais, cerâmica: azulejos; porcelana (pratos de acepipes, chávenas, canecas, bules, porta guardanapos; etc.); peças decorativas com motivos do Museu e do Jardim, joalharia: minerais lapidados; anéis; pulseiras; colares; pingentes; prataria; etc., tecido: *t-shirts*; aventais; toalhas; sweatshirts, etc., e ainda perfumes regionais e artesanato regional¹²².

No Núcleo Museológico Mary Jane Wilson, podemos encontrar uma série de produtos alusivos à vida da Irmã Wilson, livros, catálogos, postais, canetas e porta-chaves, bem como algum material religioso, terços, pagelas, orações etc.¹²³.

No Museu da Baleia encontramos uma loja que disponibiliza diversos produtos onde figuram baleias, golfinhos e lobos-marinhos, como livros, estojos, canetas, lápis, cintos, porta-chaves, papagaios, pin's, *t-shirts*, colares, abre-cartas e pequenas esculturas a imitar dente de baleia¹²⁴.

O Núcleo Museológico de Machico – Solar do Ribeirinho não disponibiliza quaisquer produtos relacionados com a sua colecção, mas comercializa alguns artigos como postais de Olaria da RAM, CD's de grupos folclóricos regionais, livros e folhetos sobre a história e etnografia do concelho, canetas, botões de punho, brasões, pins, porta-chaves e emblemas da Câmara Municipal de Machico¹²⁵.

¹²¹ Ver anexo 13

¹²² Ver anexo 14

¹²³ Ver anexo 15

¹²⁴ Ver anexo 16

¹²⁵ Ver anexo 17

O Núcleo Museológico do IVBAM não possui uma loja de museu, e apenas vende caixinhas de embutidos e folhetos do museu. A Madeira Wine Company – Adegas de São Francisco tem uma Gift Shop, onde comercializa diversos postais e lembranças da Madeira, produtos regionais como Vinho Madeira, Bordado Madeira, licores, etc. e uma variada gama de produtos de *merchandising* do grupo Blandy, t-shirts, bonés, canecas, leques etc.¹²⁶.

De toda esta serie de produtos disponibilizados pelas lojas dos museus regionais, entre os artigos mais vendidos estão os postais, seguindo-se os catálogos, os marcadores de livros e as canetas. Estes produtos refletem muitas vezes aspectos das colecções e exposições dos museus e têm por isso um grande valor educativo. Um produto de loja deve dar continuidade à função educativa do museu ou à sua missão geral.

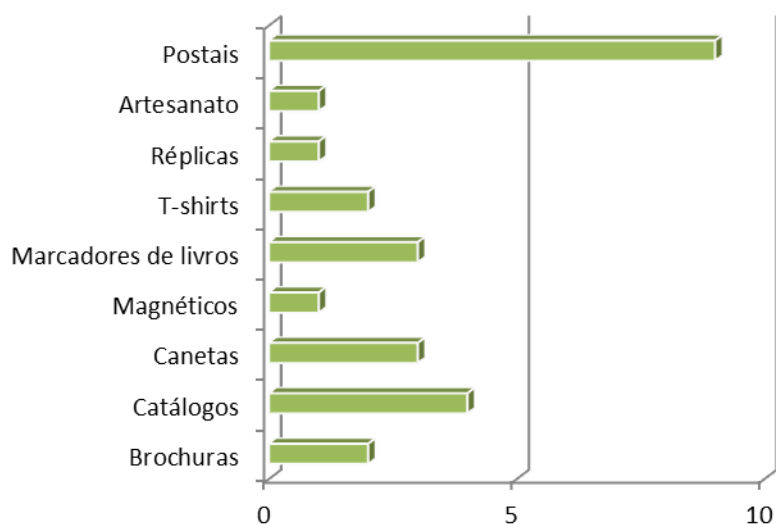


Gráfico 2 – Produtos de loja mais vendidos

Um museu dispõe de várias alternativas para obter os seus produtos de loja, pode desenvolver os seus próprios produtos, suportando os custos de produção, para depois vendê-los exclusivamente nas suas lojas. Se por outro lado se quiser livrar dos encargos de produção, pode comprar produtos já feitos que se relacionem com os seus propósitos.

Outra opção é estabelecer programas de licenciamento com fabricantes que desenvolvem e financiam os produtos e os colocam no mercado através dos seus próprios canais de distribuição, recebendo o museu uma percentagem das vendas. Cada vez mais se reconhece o potencial destes licenciamentos, que, além da receita obtida

¹²⁶ Ver anexo 18

com os direitos de autor, podem permitir uma distribuição muito mais ampla dos produtos, inclusive em mercados internacionais. Este método liberta o museu da maioria das obrigações financeiras inerentes ao desenvolvimento dos produtos, que pode por vezes ser bastante dispendioso. O papel do museu neste processo limita-se ao controlo da qualidade e autenticidade dos artigos¹²⁷.

O uso das colecções como base de produção dos artigos de *merchandising* deve sempre prever um requisito essencial de qualidade, para além do cuidado em não prejudicar a imagem do museu ou ofender a dignidade cultural e a nobreza das suas funções. A concepção e execução de réplicas da colecção do museu deve respeitar a integridade do original e ficar permanentemente marcada como fac-símiles¹²⁸.

Na Região observamos que grande parte dos museus desenvolvem os seus próprios produtos, mas há também um grande número de instituições que os obtêm a partir da respectiva tutela e ainda através de parcerias como é o caso da Casa-Museu Frederico de Freitas e Museu Quintas das Cruzes que estabeleceram um programa de licenciamento com o Círculo de Leitores no sentido de produzir edições exclusivas de réplicas de peças das suas colecções. Através do projecto Encontros d'Arte foram desenvolvidas e financiadas réplicas de um saleiro, de bules e de leiteiras, colocados no mercado através dos canais de distribuição do Círculo de Leitores, recebendo depois os museus uma percentagem das vendas, ou uma parte da produção.

Alguns como o Museu Etnográfico compram produtos já feitos que se relacionam com a instituição, neste caso produtos alusivos à cultura tradicional madeirense, para serem vendidos na loja. Outros têm à consignação produtos de outras instituições, a loja da Fundação Berardo por exemplo comercializa produtos do Museu Colecção Berardo e de Artesãos locais, entre outros.

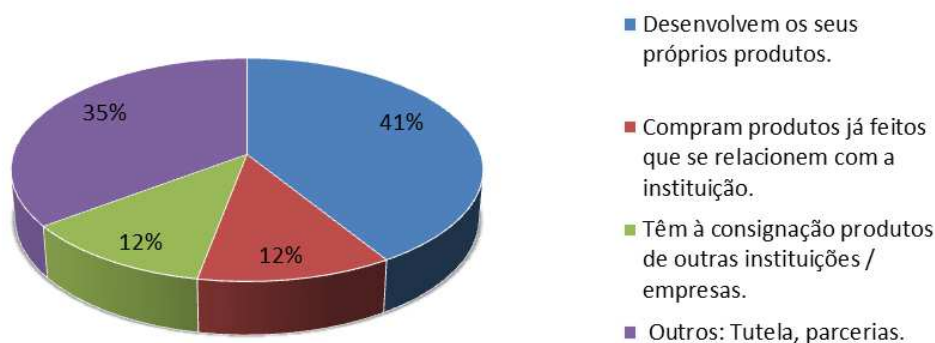


Gráfico 3 - Como são obtidos os produtos de loja

¹²⁷ THEOBALD, Mary Miley, *Museum Store Management*, Oxford, Altamira Press, 2000, pp. 48-52.

¹²⁸ SERRA, Filipe Mascarenhas, *Práticas de Gestão nos Museus Portugueses*, Lisboa, Universidade Católica Editora, 2007, p. 143.

Na loja de um museu a decisão relacionada com o produto pode ser direccionada para satisfazer necessidades e vontades do cliente, bem como para cumprir a missão educativa do museu, podendo desta forma a sua concepção seguir uma variedade de escolhas e opções. Hoje os visitantes do museu são um grupo variado e cada segmento de visitantes tem diferentes necessidades em termos de produtos sendo um desafio para a loja do museu fornecer produtos que apelem aos principais segmentos de clientes¹²⁹.

Nos museus da Madeira a decisão sobre os produtos a produzir baseia-se maioritariamente no programa de exposições, seguindo-se os custos de produção, as exigências específicas dos visitantes e por determinação do organismo que tutela a instituição. Muito poucos fazem uso da pesquisa do mercado, não havendo portanto um cuidado em conhecer melhor os padrões de compra dos visitantes, as suas necessidades, preferências e atitudes.

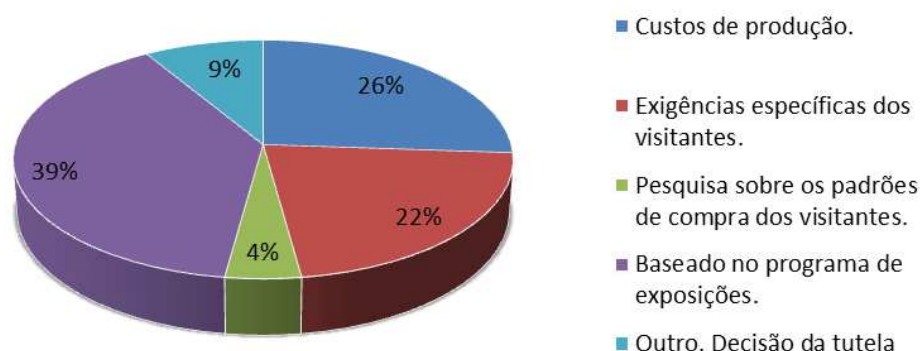


Gráfico 4 - Critérios tidos em consideração para a produção dos produtos

Quando uma loja desenvolve os seus produtos deve ter em consideração o mercado em que se insere, para poder ir de encontro às expectativas dos clientes e reflectir o poder económico e aspirações sociais do segmento de mercado que pretende atingir. Enquanto alguns visitantes pretendem apenas adquirir uma pequena recordação da visita, outros podem procurar artigos de melhor qualidade para servir de oferta. Já as crianças apreciam pequenos artigos mais adequados ao seu poder de compra¹³⁰.

¹²⁹ MOTTNER, Sandra, "Retailing and the museum: applying the seven 'P's of services marketing to museum stores", RENTSCHLER, R., HEDE, A.M., *Museum marketing. Competing in the global marketplace*, Amsterdam, Butterworth-Heinemann, 2007, p. 142.

¹³⁰ MCLEAN, Fiona, *Marketing the museum*, London, Routledge, 1997, p. 168.

Para determinar as necessidades dos seus visitantes é importante que a gestão de uma loja de museu proceda regularmente a uma investigação sistemática sobre o comportamento dos visitantes. Recorrendo a alguma pesquisa de mercado, pode obter dados específicos sobre os padrões de compra dos visitantes, suas preferências, necessidades e motivações, que ajudarão a desenvolver uma estratégia de produtos adequada e que atenda às necessidades dos visitantes¹³¹.

Na loja de um museu são os produtos originais que mais cativam as pessoas e que contribuem para criar fidelidade nos públicos, levando-os a regressar. “Visitors expect above average merchandise in the store and they’ll remember the museum better because of it.”¹³²

Nos museus regionais, a pouca variedade dos artigos, a falta de inovação e o fraco aproveitamento do potencial deste tipo de actividade, que tem como consequência a fraca expressão das vendas, são os factores apontados pelos responsáveis das instituições para justificar a sua insatisfação relativamente aos artigos de *merchandising* comercializados nas respectivas lojas. O ideal será portanto a diversificar e inovar o tipo de artigos tanto quanto possível, como forma de melhorar o desempenho das lojas.

3.2.2. Políticas de preço

O preço é fundamental para aumentar as contribuições financeiras na loja do museu, havendo uma série de métodos de fixação de preços pelos quais optar. A maioria dos retalhistas prefere utilizar um método baseado nos custos de produção por oposição a um método baseado na procura. No entanto, apesar do método baseado no custo ser apropriado, podem existir à venda produtos únicos, altamente desejáveis e em quantidade limitada, cujos preços podem ser fixados com base na procura, desde que as vendas do produto não diminuam à medida que o preço sobe¹³³.

A política de preços a praticar junto dos públicos compradores deve reger-se por um objectivo de maximização e de rentabilidade, não se tornando vantajoso praticar preços de venda muito baixos, embora se possam abrir excepções. Não deverá haver

¹³¹ MOTTNER, Sandra, “Retailing and the museum: applying the seven ‘P’s of services marketing to museum stores”, RENTSCHLER, R., HEDE, A.M., *Museum marketing. Competing in the global marketplace*, Amsterdam, Butterworth-Heinemann, 2007, p. 143.

¹³² WALLACE, Margot A., *Museum Branding: how to create, and maintain image, loyalty and support*, Oxford, Altamira Press, 2006, p. 79.

¹³³ MOTTNER, Sandra, “Retailing and the museum: applying the seven ‘P’s of services marketing to museum stores”, RENTSCHLER, R., HEDE, A.M., *Museum marketing. Competing in the global marketplace*, Amsterdam, Butterworth-Heinemann, 2007, p. 145.

receio em fixar preços mais elevados de modo a potenciar o factor prestígio. As margens líquidas a obter com este *merchandising* não devem ser inferiores a 100%, podendo atingir fasquias bastante mais altas principalmente nos artigos mais baratos. No entanto há que ter sempre o cuidado de não desvirtuar os preços para que os clientes não se abstenham de comprar¹³⁴. Deve haver sempre a preocupação de adequar o preço dos produtos ao poder de compra de cada segmento de visitantes

Nas lojas dos museus regionais os preços dos produtos são definidos maioritariamente com base numa política institucional, seguindo-se os custos de produção, a determinação da tutela, o poder de compra do público-alvo e por último através de uma pesquisa de mercado. A pesquisa de mercado é importante para recolher informações sobre os preços dos concorrentes e sobre as percepções de valor para os vários segmentos de visitantes.

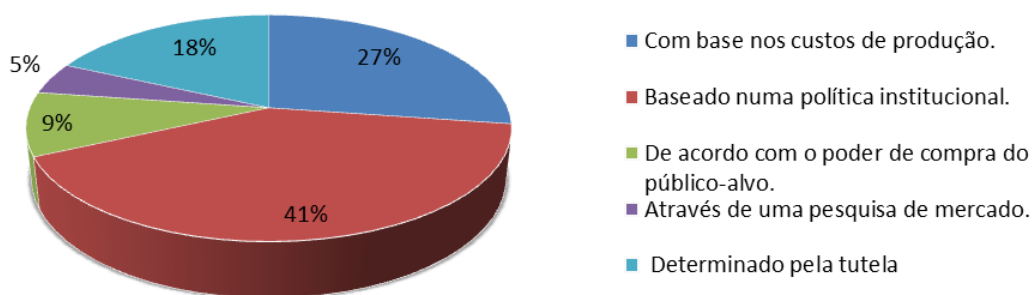


Gráfico 5 - Como são definidos os preços dos produtos

A loja do museu deve fazer lucro, portanto a política de preço tem uma importância significativa, exigindo-se a fixação de preços competitivos ou de acordo com o mercado.

As margens obtidas pela comercialização dos artigos devem reverter a favor da melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo museu. No entanto na grande maioria das instituições as receitas geradas pelas lojas não são directamente afectadas ao respectivo orçamento, são arrecadadas e geridas pelos Serviços Centrais.

¹³⁴ SERRA, Filipe Mascarenhas, *Práticas de Gestão nos Museus Portugueses*, Lisboa, Universidade Católica Editora, 2007, pp. 147-149.

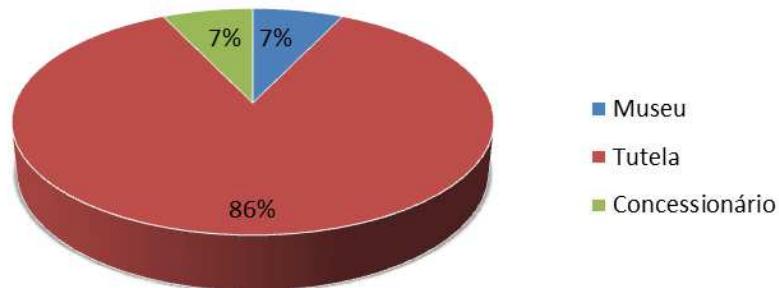


Gráfico 6 - Para quem revertem as receitas das lojas dos museus

O não retorno directo e palpável das receitas geradas por um determinado museu pode implicar uma legítima desmotivação das equipas profissionais, que vêem assim o seu esforço diluído num todo cuja gestão e repartição nem sempre beneficia esse mesmo museu, ou cuja redistribuição não poderá, sob alguns pontos de vista, ser considerada como a mais justa¹³⁵.

O avanço conseguido no diploma orgânico do IMC, no que respeita à afectação directa a cada museu das receitas provenientes de um determinado conjunto de actividades, deve ser encarado como um primeiro passo no sentido de um alargamento futuro de possibilidades dessa afectação directa¹³⁶. Este modelo constitui um desafio à capacidade de cada museu em encontrar fontes alternativas de financiamento para complementar o seu orçamento, mas pode ser a chave para um maior desenvolvimento e crescimento das lojas dos museus, que teriam de ser exploradas com maior rigor técnico e comercial, para verem desenvolvidas todas as suas potencialidades em termos de maximização de receitas.

3.2.3. Políticas de promoção

No âmbito de uma estratégia comercial, as lojas dos museus devem ser objecto de ampla divulgação. Devem ser pensadas diferentes formas de promoção que permitam atrair públicos ainda não frequentadores das unidades e da oferta que proporcionam.

¹³⁵ SERRA, Filipe, “Museus: a gestão dos recursos ou a arte de gerir a escassez”, *Museologia.pt*, n.º 2, Lisboa, Instituto dos Museus e da Conservação, 2008, p. 169.

¹³⁶ OLEIRO, Manuel Bairrão, “Gestão e Museus-Contributo para uma reflexão”, *Museologia.pt*, n.º 2, Lisboa, Instituto dos Museus e da Conservação, 2008, p. 167.

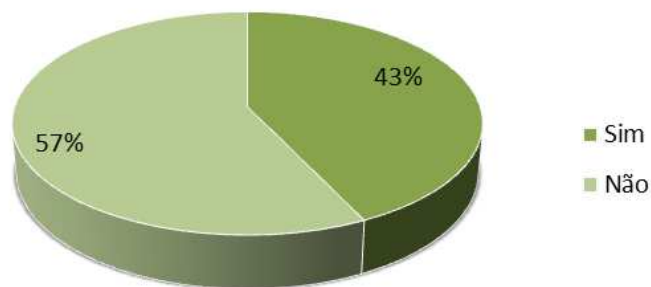


Gráfico 7 - É feito algum tipo de divulgação dos produtos da loja?

Nas lojas dos nossos museus a divulgação não está ainda generalizada e menos de metade dos museus promove os seus produtos, sendo o *site* da instituição na internet a principal forma de divulgação utilizada.

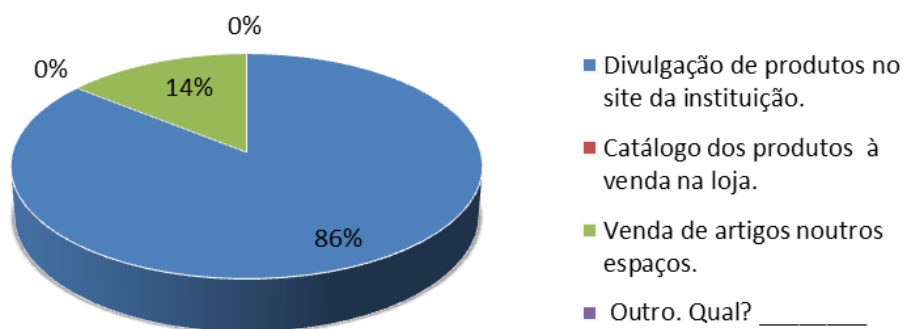


Gráfico 8 - Formas de divulgação dos produtos da loja

3.2.4. Políticas de local/distribuição

A maioria das lojas de museus não obedece a critérios específicos de localização, no entanto o factor visibilidade deve sempre ser tido em consideração. Idealmente a loja deve estar situada onde não passe despercebida. Muitas vezes uma localização atípica pode tornar a loja única, o que constituirá uma mais-valia nos tempos que correm, em que o interior destes estabelecimentos, bem como os seus produtos acabam por se tornar todos iguais¹³⁷. Os padrões de tráfego dos museus, combinados com a localização da

¹³⁷ THEOBALD, Mary Miley, *Museum Store Management*, Oxford, Altamira Press, 2000, p. 17.

loja são fundamentais para maximizar as receitas, e as lojas situadas à saída do museu são as mais bem-sucedidas a nível financeiro. Os visitantes estendem assim experiência de visita através da compra de produtos únicos e relacionados com o museu. Já as localizadas à entrada convidam os compradores que não tencionam visitar o museu, e são o segundo melhor lugar de localização em termos de vendas¹³⁸.

O que se verifica nos museus da Madeira é uma maior tendência para localizar as áreas comerciais na recepção, geralmente um expositor onde se encontram os produtos para venda, havendo também alguns como o Museu de Arte Contemporânea e o Monte Palace que possuem uma loja situada à entrada do museu com acesso independente ao da área expositiva. A localização menos frequente é saída do museu e apenas o Museu Etnográfico tem a sua loja no final do circuito de visita, também com acesso directo a partir exterior. Outra situação observada é a localização da loja a meio do percurso de visita como é o caso do Museu da Baleia.

Sempre que possível as lojas devem ser acessíveis a todas as pessoas, independentemente de visitarem ou não o museu.

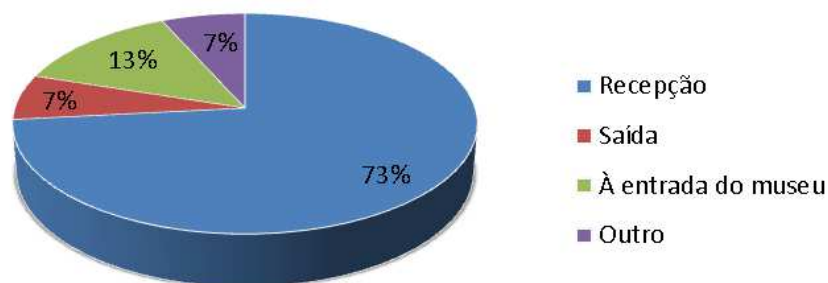


Gráfico 9 – Localização das lojas

Uns museus têm as sua lojas situadas no fim do percurso expositivo, outras no início, mas basicamente o importante é a loja estar localizada onde há o máximo afluxo de utilizadores, tendo sempre em consideração a visibilidade a partir do exterior, a segurança, o percurso da visita e as acessibilidades¹³⁹.

¹³⁸ MOTTNER, Sandra, “Retailing and the museum: applying the seven `P’s of services marketing to museum stores”, RENTSCHLER, R., HEDE, A.M., *Museum marketing. Competing in the global marketplace*, Amsterdam, Butterworth-Heinemann, 2007, p. 146.

¹³⁹ MCLEAN, Fiona, *Marketing the museum*, London, Routledge, 1997, p. 167.

3.2.5. Políticas de pessoas

As lojas são um importante espaço de contacto com os visitantes, de maneira que é essencial dar especial atenção ao atendimento. Por esta razão é importante que os funcionários de uma loja tenham conhecimentos para poder prestar informação sobre as colecções do museu, e tenham formação em técnicas de venda, de modo a se tornarem profissionais competentes e membros efectivos dedicados à missão educativa do museu¹⁴⁰.

Assim, o recrutamento e selecção dos funcionários ou dos colaboradores devem obedecer a critérios rigorosos. As funções de recepcionismo e venda nas lojas devem ser desempenhadas por funcionários que receberam uma preparação e formação específicas, devendo exigir-se um perfil mínimo: nível académico intermédio; conhecimento de duas línguas estrangeiras ou, pelo menos, da língua inglesa; qualidades de comunicação e simpatia pessoal; conhecimentos informáticos sólidos; bom domínio das técnicas de venda e dos diversos meios de pagamento; conhecimentos seguros sobre os artigos à venda e finalmente um comportamento irrepreensível do ponto de vista da honestidade. De resto, são estes profissionais que também e em grande medida constituem o rosto do museu, e portanto, as suas qualidades de atendimento devem situar-se acima da média¹⁴¹.

Na Região Autónoma da Madeira a maioria dos museus não tem funcionários designados exclusivamente para desempenhar funções na loja, são geralmente os recepcionistas do museu os responsáveis pelas vendas dos produtos de *merchandising*.

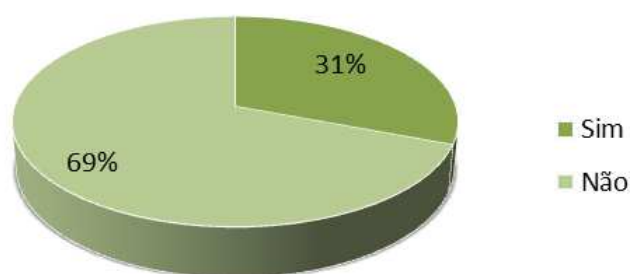


Gráfico 10 - Tem funcionários designados exclusivamente para a loja?

¹⁴⁰ MOTTNER, Sandra, "Retailing and the museum: applying the seven 'P's of services marketing to museum stores", RENTSCHLER, R., HEDE, A.M., *Museum marketing. Competing in the global marketplace*, Amsterdam, Butterworth-Heinemann, 2007, p. 147.

¹⁴¹ SERRA, Filipe Mascarenhas, *Práticas de Gestão nos Museus Portugueses*, Lisboa, Universidade Católica Editora, 2007, p. 147.

Todos os funcionários, inclusive os que trabalham exclusivamente como vendedores nas lojas, recebem apenas, regra geral, formação específica sobre a instituição e sobre os produtos disponíveis na loja e a sua relação com o museu, não havendo portanto nenhum cuidado especial com as competências comerciais dos colaboradores. Para colmatar esta lacuna seria benéfico contratar gestores para as lojas, para assumirem funções da gestão dos programas de vendas, do desenvolvimento e compra dos produtos, do controlo do inventário e da formação do pessoal. Um gestor da loja de museu deve ter formação em gestão, experiência em vendas, bem como um profundo conhecimento sobre a colecção do museu¹⁴².

3.2.6. Políticas de evidências físicas

Uma visita a um museu é uma experiência intangível. Nada material é levado excepto, talvez, uma brochura ou um produto da loja do museu. Os visitantes formam memórias da sua experiência de visita ao museu através de todos os seus sentidos. A estratégia da loja do museu deve incluir um plano que ajude à construção de lembranças positivas através do uso de seus sentidos, por parte do visitante. Um exemplo simples é o que um visitante vê numa loja. Se os produtos são posicionados de uma maneira que conta uma história que lembra algo que gostaram no museu, o visitante pode desejar comprar um dos produtos que lhe permita levar para casa uma lembrança tangível do museu¹⁴³.

A exposição dos produtos e a disposição da loja ajudam a criar um ambiente onde os visitantes se sintam encorajados a comprar. Mercadoria atraente e limpa é mais apelativa e a estratégia tradicional de vendas de agrupar produtos relacionados entre si leva a um maior número médio de vendas por visitante. Outras técnicas padrão de vendas, tais como a colocação de pequenos itens perto da registadora para induzir uma compra por impulso, ou a instalação expositores interessantes que atraem visitantes através da loja, vão ajudar a construir boas vendas¹⁴⁴.

Relativamente à disposição da mercadoria existem diversas possibilidades a considerar, os produtos podem estar à disposição do cliente ou atrás de um balcão,

¹⁴² THEOBALD, Mary Miley, *Museum Store Management*, Oxford, Altamira Press, 2000, p.31.

¹⁴³ MOTTNER, Sandra, "Retailing and the museum: applying the seven 'P's of services marketing to museum stores", RENTSCHLER, R., HEDE, A.M., *Museum marketing. Competing in the global marketplace*, Amsterdam, Butterworth-Heinemann, 2007, p. 147.

¹⁴⁴ *Idem, Ibid.*

sendo que a primeira opção, em que os clientes podem manusear os objectos, é a que normalmente cria mais vendas. Qualquer que seja o método, a área de vendas deve ter os seus produtos expostos de forma atractiva e organizada, com informação clara e preço sempre afixado e visível¹⁴⁵.

O tamanho da loja deve ter em consideração o número de visitantes, de modo a que a não se torne demasiado pequena, o que não é apelativo nem estimulante para efectuar uma compra, e nem demasiado grande, para não parecer desconfortavelmente vazia¹⁴⁶.

As instalações das lojas devem portanto depender de projectos arquitectónicos de elevada qualidade, com programas bem ponderados e adaptados às funcionalidades dos espaços. Não deve haver uma preocupação apenas com o lado estético, o *design* deve igualmente contemplar o aspecto funcional. O espaço deve ser agradável, com uma adequada e atractiva exposição dos artigos, um bom trabalho de vitrinismo, equipamentos com um *design* moderno e sedutor, um local onde as pessoas possam circular sem constrangimentos, se sintam bem, e sobretudo onde se sintam induzidas a consumir, que é afinal o objectivo último a atingir¹⁴⁷.

O objectivo central será pois de bom gosto, elegância, utilidade, dignidade, imagem e prestígio. Com efeito as lojas dos museus devem afirmar-se não apenas como espaços atraentes, onde se vendem artigos de qualidade, mas devem igualmente criar a ideia de prestígio para os visitantes e clientes.¹⁴⁸ Em última análise o sucesso da loja vai depender em grande parte do prazer que as pessoas tiram de fazer compras lá. Provavelmente conseguiriam encontrar os mesmos produtos noutra local, de modo que é fundamental criar um ambiente que os clientes não consigam encontrar em mais lado nenhum¹⁴⁹.

Nos museus regionais grande parte das áreas comerciais foram adaptadas aos espaços já existentes, não foram criadas de raiz logo não puderam ser desenvolvidas de acordo com parâmetros estéticos e funcionais adequados a este tipo de espaços. Apesar disso em alguns museus como a Quinta das Cruzes, a Casa Colombo, e a “Casa da Luz”, observamos áreas de venda com um *design* cativante, um bom trabalho de vitrinismo e de exposição dos artigos e uma boa iluminação, que tornam estes espaços,

¹⁴⁵ AMBROSE, Tim, PAINE Crispin, *Museum basics*, London, Routledge, 1993, p. 59.

¹⁴⁶ THEOBALD, Mary Miley, *Museum Store Management*, Oxford, Altamira Press, 2000, p. 19.

¹⁴⁷ SERRA, Filipe Mascarenhas, *Práticas de Gestão nos Museus Portugueses*, Lisboa, Universidade Católica Editora, 2007, p. 145.

¹⁴⁸ *Idem*, p. 146.

¹⁴⁹ MCLEAN, Fiona, *Marketing the museum*, London, Routledge, 1997, p. 169.

apesar de pequenos, atractivos e apelativos aos consumidores¹⁵⁰. Noutros casos porém encontramos espaços comerciais antiquados, com algumas falhas em termos da disposição da mercadoria, pouca variedade de artigos, produtos expostos em vitrinas nada atractivas, com pouca visibilidade e em muitos casos sem os preços afixados.

As lojas dos museus da Baleia e Monte Palace sendo espaços recentes, de 2011 e 2005 respectivamente, criados de raiz tendo em conta aspectos como a atractividade, a funcionalidade, a visibilidade dos produtos, os equipamentos e o *design*, apresentam já uma configuração contemporânea, com expositores modernos, montras atraentes, boa iluminação natural e áreas espaçosas onde existe facilidade de circulação. Em termos de produtos enquanto que a loja do Monte Palace possui uma grande variedade de artigos, a loja do Museu da Baleia apresenta pouca diversidade nesse campo e algumas prateleiras e expositores encontram-se vazios o que dá à loja um ar pouco acolhedor¹⁵¹.

As lojas do Museu de Arte Contemporânea e do Museu Etnográfico são bastante mais antigas (17 anos cada uma aproximadamente) e por isso não têm um *design* tão actual, os expositores são mais antiquados e não são tão atractivos, no entanto ambas as instituições têm espaços comerciais amplos, bem iluminados, com mercadoria apelativa e os preços dos produtos bem visíveis¹⁵².

3.2.7. Políticas de processo

Grandes multidões representam um desafio de "processo" para os museus e suas lojas. Conceber planos para lidar eficazmente com as enchentes resultam em menos visitantes infelizes na loja. Múltiplas caixas para pagamentos, transacções rápidas, tráfego fluente, operações de crédito e débito eficientes, rápida reposição de produtos, resultam em experiências mais positivas para os visitantes e mais receita para a loja. Essas questões aparentemente banais têm um grande efeito sobre a percepção dos visitantes de uma loja do museu e, conseqüentemente, sobre o museu. Nos bastidores, outras questões de "processo" tais como a recepção dos produtos, o envio em tempo útil de encomendas para clientes, a reposição de produtos, o manuseio e segurança do

¹⁵⁰ Ver anexos 4, 9 e 13

¹⁵¹ Ver anexos 14 e 16

¹⁵² Ver anexos 6 e 7

dinheiro, o escalonamento do pessoal e a limpeza, todos têm um efeito significativo nas receitas e lucros¹⁵³.

Na Região Autónoma da Madeira as lojas dos museus não têm um modelo de gestão que considere formalmente os aspectos relacionados com as políticas de processo.

¹⁵³ MOTTNER, Sandra, “Retailing and the museum: applying the seven `P’s of services marketing to museum stores”, RENTSCHLER, R., HEDE, A.M., *Museum marketing. Competing in the global marketplace*, Amsterdam, Butterworth-Heinemann, 2007, p. 148.

3.3. Análise SWOT

A criação de uma estratégia para uma organização deve ter por base a análise das suas competências internas, com a definição dos seus pontos fracos e fortes, e a observação do meio envolvente, com a estruturação das ameaças e oportunidades. Para tal aplica-se como instrumento de suporte a análise SWOT. O levantamento feito nos museus regionais sustenta a seguinte análise SWOT, com os elementos que podem condicionar positiva ou negativamente, o desempenho e a capacidade das lojas dos museus.

Análise Interna

Pontos Fortes

- A diversidade e qualidade das colecções dos museus regionais possibilitam o desenvolvimento de artigos de grande atractividade e excelência, e constituem vantagens competitivas muito fortes e factores de sucesso na diferenciação dos produtos.

Pontos Fracos

- Lojas pequenas e pouco atractivas.
- Pouca variedade de produtos disponíveis para venda.
- Falta de conhecimento sobre os frequentadores das lojas, as suas necessidades e expectativas.
- Fraca divulgação das lojas e dos seus produtos.
- Redução cada vez maior das verbas atribuídas ao sector cultural e às instituições museológicas.
- Inexistência de modelos de gestão actuais e adequados ao mercado.

Análise Externa

Oportunidades

- Os programas de financiamento comunitário estão disponíveis e são dirigidos à raiz patrimonial e cultural dos estados membros,

- Tendências de evolução da procura turística que vão no sentido da valorização de produtos que integrem componentes ligadas à cultura e ao património.
- O crescimento das vendas através da internet possibilita aos museus negociar em mercados fora do seu espaço físico.
- Sensibilidade e interesse da comunidade escolar nos Museus.

Ameaças

- A contingência da crise económica global, afectando o mercado do turismo madeirense, pode provocar uma diminuição das audiências nos museus e do consumo nas lojas.
- Indiferença da sociedade civil pela realidade museológica, reduz consideravelmente o mercado em que operam as lojas dos museus.

Capítulo IV – Propostas para o desenvolvimento das lojas dos museus locais

Feito o diagnóstico estratégico às lojas dos museus através da análise SWOT, apresentamos algumas propostas para combater os pontos fracos e ameaças detectadas, tentando dentro dos possíveis convertê-los em pontos fortes e oportunidades, com o objectivo de melhorar o desempenho das lojas.

4.1. Criação de um espaço comercial – Loja dos Museus da Madeira

As lojas dos museus da Madeira apresentam na sua maioria espaços comerciais pequenos, com uma disposição e apresentação pouco atractivas e sem condições para expor convenientemente os seus produtos.

Grande parte destes museus encontram-se instalados em edifícios históricos e as respectivas lojas resultam geralmente do aproveitamento dos espaços já existentes. Dada a impossibilidade com que muitas instituições se deparam no sentido aumentar o espaço dedicado às suas lojas, uma boa alternativa para solucionar esse problema passaria pela criação, por parte do Governo Regional através da Direcção Regional dos Assuntos Culturais, de uma loja de Museus, a exemplo do que fez o Instituto dos Museus e da Conservação, que em Outubro 2002 abriu no Palácio da Foz na Baixa de Lisboa um espaço dedicado à comercialização de um número muito diversificado de produtos inspirados nos acervos dos diversos museus e palácios sob a sua tutela.

A loja de Museus do Palácio Foz procura garantir a apresentação de produtos que promovam a identidade de cada um dos museus e palácios, mas também de outros produtos que permitam estabelecer relações temáticas entre as diversas tipologias de colecções que integram os acervos do conjunto dos museus e palácios do Instituto dos Museus e da Conservação. A loja organiza-se em dois espaços distintos que se fundem na sua missão de contribuir para um outro olhar sobre as colecções e um melhor conhecimento dos museus e dos seus acervos museológicos¹⁵⁴. Os visitantes podem encontrar no interior do Palácio Foz, a loja de Museus onde são comercializados os produtos e as réplicas de qualidade concebidos em materiais como a porcelana, prata, ouro, estanho, casquinha, latão, cobre, cristal, vidro, faiança, resina sintética, papel e tecido entre outros, bem como o Centro de Divulgação, responsável pela divulgação de publicações referentes aos museus e palácios tutelados pelo IMC, mas também de

¹⁵⁴ Ver anexo 19

informação referente a museus, exposições e eventos culturais que ocorrem em todo o território nacional. São ainda disponibilizados de forma gratuita, no local, o “Jornal de Letras”, a “Agenda Cultural” e a revista de eventos culturais e informação turística “Follow me” em Inglês¹⁵⁵.

Através da apresentação de produtos de qualidade embalados de forma atractiva e glamourosa em materiais de excelente apresentação, a loja de Museus do Palácio Foz aposta numa imagem forte de qualidade, sobriedade e distinção. A par da imagem, qualidade e exclusividade, existe ainda um elemento determinante que atrai e fideliza substancialmente os consumidores, são os certificados de réplica, que acompanham cada réplica vendida nestes espaços e que as valoriza e diferencia dos demais produtos vendidos no mercado cultural. Estes certificados apresentam uma explicação sumária acerca da peça original (em português e inglês), a designação do museu onde pode ser visualizado e o número do inventário a que a peça pertence¹⁵⁶.

À semelhança dos certificados de réplica outras formas de estímulo à visita constituem um excelente atractivo, designadamente a arquitectura da loja, que por se encontrar inserida num Palácio do século XVIII, mantém a fachada e estrutura geral características da arquitectura setecentista. No interior, a decoração, é destacada através de iluminação clara e forte, mas de intensidade mediana, de forma a direccionar e não ofuscar a visão, ou aquecer demasiado o ambiente. Discretamente suspensa, a iluminação encontra-se direccionada para dar ênfase a determinados ângulos arquitectónicos e vitrinas harmoniosamente inseridas no espaço, numa feliz junção de passado e presente, traduzindo-se num ambiente agradável, atraindo o visitante e permitindo-lhe a fruição de legados passados, encaminhando-o porém, para o que o presente tem para oferecer¹⁵⁷.

Também o som disponível no interior da loja contribui para a descompressão e motivação do visitante na permanência do espaço. A música de fundo, de carácter cultural, produz uma ambientação ao espaço, levando os visitantes a permanecer até ao fim do tema musical, ou a solicitar questões relacionadas com o tema, ou com o compositor, que terminam variadas vezes na compra do CD, referente ao tema que

¹⁵⁵ MARECOS, Carla Teresa Lopes, *O Conceito de Marketing Cultural Aplicado à Museologia Contemporânea em Portugal*, Dissertação de Mestrado em Arte, Património e Teoria do Restauro, Lisboa, Universidade de Lisboa, Faculdade de Letras, 2009, p. 115. Acedido a 13 de Março de 2012, em: http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/1752/1/22013_ulfl070661_tm.pdf

¹⁵⁶ *Idem*, p.116.

¹⁵⁷ *Idem*, *ibid.*

escutaram. A adaptação e integração de elementos necessários à segurança e bom funcionamento da loja, designadamente, portas de acesso, balcão e prateleiras de exposição, apresentam-se de forma a minimizar ao máximo o seu impacto na estrutura arquitectónica preexistente. A escolha de materiais translúcidos nas portas de acesso à loja e centro de divulgação, permite aos visitantes a visualização do interior, após o encerramento dos referidos espaços, apresentando-se como um convite para posterior visita. Por outro lado o recurso, em alguns espaços da loja e centro de divulgação, a prateleiras e móveis de exposição de cor clara, facilitam a sua integração no espaço. O que caracteriza a loja de Museus do Palácio Foz, como exemplo atípico dentro deste universo, é o facto de não estar fisicamente associada a nenhum museu em particular e dispor de réplicas referentes aos acervos museológicos dos museus nacionais tutelados por este Instituto¹⁵⁸.

É este o conceito que se pretende numa loja dos Museus da Madeira, um espaço dissociado de um museu em particular, que funcione como um local adicional para a comercialização de produtos diversos, inspirações ou réplicas das diferentes colecções e acervos museológicos, pertencentes aos museus da Madeira, tanto públicos como privados.

O desenvolvimento de um projecto desta natureza deve envolver um planeamento cuidado, e as preocupações iniciais devem centrar-se na localização, na dimensão e na atmosfera e decoração da loja. Idealmente a loja deve situar-se no centro do Funchal, num ponto movimentado e onde circulem muitos turistas. O tamanho ideal da loja é mais difícil de determinar e vai depender do número de visitantes esperados, da quantidade e método de exposição dos produtos que vão ser comercializados, das necessidades de armazenamento da mercadoria, etc. O sucesso da loja vai depender em grande parte do prazer que as pessoas tiram de fazer compras lá, de modo que é fundamental criar um ambiente único e agradável, com uma decoração adequada ao tipo de produtos que vai vender e um *layout* que encoraje a compra e ao mesmo tempo garanta a segurança dos bens contra roubos. Elementos como a localização, o fácil acesso, integração arquitectónica, a sua disposição, o enquadramento do mobiliário

¹⁵⁸ MARECOS, Carla Teresa Lopes, *O Conceito de Marketing Cultural Aplicado à Museologia Contemporânea em Portugal*, Dissertação de Mestrado em Arte, Património e Teoria do Restauro, Lisboa, Universidade de Lisboa, Faculdade de Letras, 2009, p. 118. Acedido a 13 de Março de 2012, em: http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/1752/1/22013_ulfl070661_tm.pdf

expositivo, a iluminação e o som, participam na criação de um ambiente confortável, onde os visitantes se sintam induzidos a consumir.

A necessidade de adaptação às novas exigências de uma sociedade que apresenta novos desafios na área do consumo torna indispensável o recurso ao *marketing*. Há portanto que desenvolver e definir uma estratégia comercial para esta loja, complementada com uma política de comunicação e imagem, onde componentes como a planificação, a escolha dos artigos e dos fornecedores, o acompanhamento da produção, a definição das políticas a aplicar, devem ser assumidas com profissionalismo e desempenhadas por técnicos com experiência, apetência e formação nas áreas da gestão e do *marketing*.

O objectivo central será pois a criação de uma loja de bom gosto, elegância, utilidade, qualidade e prestígio, que seja educativa, que aumente as receitas dos museus e que funcione como uma ponte para a divulgação dos museus de toda a Região. Um espaço agradável, funcional, com bons serviços de atendimento, com *merchandising* apropriado e de qualidade, com uma adequada e atractiva exposição dos artigos, com um bom trabalho de vitrinismo, com equipamentos modernos e sedutores, com condições para as pessoas circularem sem constrangimentos e a funcionar num horário alargado, seria um excelente pólo de atractividade, que contribuiria para o conhecimento e valorização do património cultural regional.

4.2. Diversificação e alargamento das linhas de *merchandising*

No que concerne à pouca variedade de produtos disponíveis para venda nas lojas dos museus, a mesmo poderia ser colmatada através da diversificação do tipo de artigos produzidos tanto quanto possível, aproveitando a multiplicidade e qualidade das colecções dos nossos museus, que possibilitam o desenvolvimento de artigos de grande atractividade e excelência.

Os museus podem recorrer ao *benchmarking*, um instrumento de avaliação de produtos, serviços e métodos de trabalho de organizações similares reconhecidas como representantes das melhores práticas, com o objectivo de introduzir melhorias nas suas instituições, usando neste caso como exemplo lojas de museus consideradas uma referência a nível nacional, para diversificarem os seus próprios artigos.

A Loja de Serralves é exemplo de um espaço de referência na área do *design* e criação contemporâneos, onde se oferece o que de mais recente está a ser produzido no

mercado nacional, apostando na criatividade e inovação, com especial destaque para as edições de artista. Em parceria com o Arquitecto Álvaro Siza a Fundação criou uma gama de novos produtos, exclusivos e originais, nos quais foram impressos ou gravados esboços da autoria do Arquitecto, escolhidos pelo próprio especialmente para cada objecto. Foram desenvolvidas três linhas distintas: “Objectos para Desenhar”, Acessórios de moda e casa e a “Silver Collection”, que incluem produtos como molduras, suportes de livros, centros de mesa, fruteiras, serviços de chá e café, colheres, pratos, porta-moedas, botões de punho, caixas de pastilhas, etc. Foram também desenvolvidos artigos desenhados pelo Arquitecto, em colaboração com outras entidades, tais como o serviço de café e peças em cristal (Vista Alegre/Atlantis) Frapé e Decanter (Ourivesaria Gomes), um Faqueiro com o respectivo móvel (Fernando Reis) e vários modelos de candeeiros (Oswaldo de Matos, Lda).

Na Loja está também disponível uma linha exclusiva de jóias desenhadas por Susana Barbosa. Inspiradas no património da Casa de Serralves é composta por um colar, dois modelos de brincos, dois modelos de alfinetes e dois modelos de botões de punho. Todos os objectos são em prata e têm variações em esmalte e madeira.

A “Linha Art Déco – Casa de Serralves” é outra das apostas da Fundação, é constituída por um conjunto de produtos inspirados na arquitectura dos anos 20 a 40, época em que a Casa de Serralves foi construída e em que estava em voga o estilo Art Déco. Ao todo são cerca de trinta artigos, disponíveis na Loja, que aliam o *design* daquela época, a utilidade e a reprodução de elementos decorativos do edifício da Casa. A Linha Art Déco apresenta dois tipos de produtos, um conjunto de papelaria e escritório composto por artigos como canetas, postais e baralhos de cartas, um conjunto de produtos para a mesa como um serviço em porcelana ostentando motivos Art Déco, diversos modelos de copos e um serviço de chá em estanho, uma garrafa de Vinho do Porto, individuais e guardanapos em linho e um tabuleiro de chá espelhado, entre outras opções.

Para apoiar a criatividade portuguesa e lançar novos projectos de autores portugueses, a Loja de Serralves, através da iniciativa anual POPs – Projectos Originais Portugueses, desafia jovens criadores portugueses, à procura de afirmação no mercado, a apresentarem propostas de produtos originais e criativos, nas áreas de acessórios

peçoais, joalharia de autor, mobiliário e objectos de decoração. Os melhores projectos são depois comercializados¹⁵⁹.

Apesar de ter como principais referências as marcas nacionais, a Loja de Serralves oferece também criações de *designers* e artistas de outros países. Como esta existem outras lojas de museus em Portugal cujos artigos são exemplos de criatividade e inovação, constituindo-se como modelos a seguir.

Outra potencialidade que poderia ser explorada, em termos de diversificação de artigos, seriam os produtos gastronómicos e o artesanato tradicional, importantes atractivos turísticos. A gastronomia constitui-se actualmente como um elemento básico e fundamental do produto turístico. Comida e turismo estão crescentemente a ser combinados, sendo exemplo disso a venda de produtos gastronómicos como recordações. Na Madeira os produtos à base de maracujá, o mel de cana e sua doçaria, os licores, a poncha e o vinho são muito procurados e apreciados pelos nossos turistas. A apresentação de produtos de qualidade, em embalagens atractivas, elegantes e inspiradas nas colecções dos museus constituirá uma excelente recordação de visita.

O artesanato destaca-se igualmente no sector turístico por ser um produto de grande valor histórico-cultural. Num estudo realizado entre 7 de Dezembro de 2009 e 4 de Janeiro de 2010 para a Secretaria Regional de Turismo da Madeira, com o objectivo de obter o perfil do turista da Madeira e estimar o gasto turístico dos visitantes neste destino, os gastos em artesanato/comércio dos inquiridos que se deslocaram à Região por motivo de férias ocupam a terceira posição com 68% de respostas, logo atrás dos gastos com alimentação e alojamento¹⁶⁰.

As produções artesanais são testemunho das tradições e das características de um local, despertam grande interesse, e podem constituir por isso uma fonte de receita formidável. Há contudo que adequar esses produtos às exigências do mercado actual. Em mercados cada vez mais concorrenciais o *design* é o factor que oferecerá uma constante vantagem competitiva, sendo particularmente importante na elaboração de produtos para um consumidor, que procura cada vez mais artigos diferentes, criativos e inovadores. O factor novidade é sempre importante até como instrumento de divulgação e publicidade

¹⁵⁹ Ver gráfico anexo 20

¹⁶⁰ ECAM, *Estudo do Gasto Turístico na Madeira. Dezembro 2009/Janeiro 2010*, Funchal, Direcção Regional do Turismo, 2010. Ver anexo 21

Na Madeira existe já um conjunto de artesãos contemporâneos que aliam o *design* ao artesanato, apresentando trabalhos muito atractivos, inovadores e de grande qualidade, mas infelizmente pouco conhecidos. Esses produtos recriam elementos da cultura tradicional madeirense como as bonecas de massa, o traje típico da Madeira, flores e aves endémicas, casas típicas de Santana, carros de cestos etc., e apresentam-se nos mais variados objectos: pregadeiras, colares, pulseira, aplicações para cintos e bolsas, ímanes, queimadores de incenso, presépios e miniaturas entre outros¹⁶¹.

Alguns destes trabalhos encontram-se à venda na loja do Museu Etnográfico da Madeira, no entanto a comercialização de produtos artesanais devia ser alargada a lojas de outros museus, até pela mais-valia que os mesmos podem representar quer em termos financeiros, graças à sua originalidade e atractividade, quer em termos de valorização e divulgação do património cultural madeirense. Estes artesãos também produzem outro tipo de peças como caixas de jóias, marcadores de livros e facas de papel embutidos em madeira, azulejos e saboneteiras pintadas à mão, entre outros, que podem ser criadas mediante encomenda e tendo como inspiração os acervos das instituições regionais.

Desde as réplicas, aos artigos de uso comum e prático, aos souvenirs, até uma linha infantil, passando pela criação de produtos originais encomendados a artistas, *designers*, ou artesãos, várias possibilidades se apresentam, sendo quase e apenas uma questão de vontade e criatividade.

4.3. Diversificação da oferta com custos reduzidos

A redução cada vez maior das verbas atribuídas à área da cultura, que é quase crónica no âmbito da administração pública portuguesa, quer a nível nacional quer a nível regional, dificulta o funcionamento das instituições museológicas e o desenvolvimento das suas lojas.

É aliás motivo de perplexidade que, atendendo ao papel relevante que os museus desempenham em matéria de resposta turística, constituindo-se nalguns casos como agentes incontornáveis de fomento turístico, se verifique não haver retorno financeiro do sector do turismo para apoio a esse papel, o qual ajudaria a resolver alguns dos constrangimentos existentes. Surpreendente é também o facto de, apesar do aumento do

¹⁶¹ Ver anexo 22

número de visitantes dos museus públicos registado nos últimos anos, o Estado diminuir as verbas necessárias ao funcionamento do sector, como que penalizando, ao invés de incentivar como seria expectável, os ganhos de eficiência verificados¹⁶².

Idealmente devia haver uma maior aposta na actividade comercial do sector cultural, nomeadamente no desenvolvimento das lojas dos museus e do *merchandising* associado, devido ao seu potencial em termos económicos, de divulgação e comunicação. No entanto na impossibilidade de efectuar grandes investimentos devido a restrições orçamentais, há que procurar alternativas para melhorar o desempenho das lojas com o mínimo de custos possível.

Nesse sentido os museus podem estabelecer programas de licenciamento com fabricantes que desenvolvem e financiam os produtos e os colocam no mercado através dos seus próprios canais de distribuição, recebendo o museu uma percentagem das vendas, ou uma parte da produção. Este método liberta o museu da maioria das obrigações financeiras inerentes ao desenvolvimento dos produtos.

O Círculo de Leitores, através do projecto Encontros d'Arte, tem estabelecido diversas parcerias deste género com alguns museus regionais, no sentido de produzir edições exclusivas de réplicas de peças das colecções desses museus. De porcelana fina, cada uma dessas rigorosas réplicas é autenticada com o símbolo da entidade proprietária da peça original e acompanhada por informação histórica de referência. Em 2004 foi lançada a colecção Saleiros de Portugal, que incluía uma réplica de um saleiro pertencente ao acervo do Museu Quinta das Cruzes. O museu cedeu a peça para reprodução e o Círculo de Leitores assumiu todos os custos de produção, a divulgação dos produtos e da instituição na Revista Círculo de Leitores, nas edições de Agosto/Outubro 2004 e Janeiro/Fevereiro 2005, e ainda cedeu 50 réplicas para serem comercializadas na loja do museu, bem como 1 euro de *royalties* por cada peça vendida, a ser entregue mensalmente.

Nos mesmos moldes no ano seguinte é lançada a colecção Bules dos Museus de Portugal, que contemplava uma série de 12 peças, 6 das quais provenientes de museus regionais, 1 do Museu Quinta das Cruzes e 5 da Casa-Museu Frederico de Freitas. Neste caso ficou acordado como contrapartida financeira a cedência de 25 réplicas de cada modelo, num total de 150. Em 2007 para a colecção de Leiteiras foram reproduzidas 8 peças da Casa-Museu Frederico de Freitas, como contrapartida, além da cedência de

¹⁶² OLEIRO, Manuel Bairrão, "Gestão e Museus-Contributo para uma reflexão", *Museologia.pt*, n.º 2, Lisboa, Instituto dos Museus e da Conservação, 2008, p. 167.

200 leiteiras, o Círculo de Leitores financiou o restauro de 4 peças em porcelana do acervo do museu¹⁶³.

O desenvolvimento e criação de novas linhas de *merchandising* através da associação a marcas de renome, é uma excelente forma de diversificar a oferta nas lojas dos museus e de divulgar as próprias instituições a custo zero. Torna-se portanto vantajoso estimular estas parcerias e incrementá-las tanto quanto possível.

O apoio mecenático ou patrocínio para desenvolvimento de novos produtos seria outra opção a que os museus poderiam recorrer. O mecenato cultural consiste num sistema de apoio de entidades privadas a instituições e actividades culturais, mediante a obtenção de contrapartidas de natureza fiscal, concedidas pelo estado, inserindo-se esse apoio no espírito da designada responsabilidade social. O objectivo é o de associar os particulares à cultura aliciando-os com bonificações para que contribuam para o desenvolvimento cultural. Enquanto o mecenato é um modelo filantrópico e de prestígio, na tradição da protecção às artes e letras, o patrocínio está mais ligado às práticas do *marketing*, aparecendo essencialmente associado a uma ideia de negócio, não sendo assim reconhecido para efeitos de concessão de um regime fiscal favorável¹⁶⁴.

O mecenato e o patrocínio na área da cultura têm vindo a crescer em Portugal, e tendo em conta a demissão do Estado das suas responsabilidades, revestem-se actualmente da maior utilidade. Todavia o crescimento desta forma de financiar as actividades culturais não tem sido extensível na mesma proporção à realidade museológica. Perante este facto a única atitude deverá ser a de continuar persistentemente a tentar cativar as grandes e médias empresas, salientando os benefícios do patrocínio e do mecenato em termos de aumento de notoriedade da empresa, prestígio, incentivos fiscais concedidos pelo Estado, enriquecimento da imagem institucional, diferenciação face à concorrência e associação da empresa a valores essenciais como a cultura, a arte e a educação, mesmo quando as condições de mercado ou a conjuntura económica não sejam as mais favoráveis. Trata-se afinal de um filão a explorar, que poderá cada vez mais constituir uma parte fundamental de financiamento dos museus e das suas actividades¹⁶⁵.

¹⁶³ Ver anexo 23

¹⁶⁴ SERRA, Filipe Mascarenhas, *Práticas de Gestão nos Museus Portugueses*, Lisboa, Universidade Católica Editora, 2007, pp. 164-166.

¹⁶⁵ *Idem*, p. 162.

A venda por consignação apresenta-se como outra forma de diversificação da oferta nas lojas, e consiste na transferência de uma mercadoria de um fornecedor para o consignatário, para que este a venda conforme condições pré-estabelecidas. O consignatário habitualmente ganha como lucro uma comissão pré-estabelecida sobre os produtos vendidos. A mercadoria não vendida será posteriormente desenvolvida. Este tipo de operação tem como principal característica a divisão do risco com o fornecedor do produto. As margens de lucro poderão ser menores para o fornecedor no entanto existem grandes benefícios a médio e longo prazo em termos de promoção e divulgação, bem como a possibilidade de uma distribuição muito mais ampla, e a oportunidade de chegar a um público mais alargado. As lojas dos museus podem desta forma comercializar, sem qualquer custo adicional, uma maior variedade de produtos, cedidos por outros museus, por artesãos ou por outras entidades cujos artigos se relacionem de alguma forma com os museus e respectivos acervos.

Os programas de financiamento comunitário estão disponíveis e são dirigidos à raiz patrimonial e cultural dos estados membros, constituindo uma oportunidade para o desenvolvimento de projectos culturais. Destaque-se o INTERREG III B que no âmbito museológico financiou o projecto MUSEUMAC – Rede de Museus Madeira, Açores, Canárias. Na Madeira contou com a participação do Museu Quinta das Cruzes, do Museu de Arte Sacra do Funchal, da Casa-Museu Frederico de Freitas, do Museu de Arte Contemporânea, da Casa Colombo Museu do Porto Santo, do Museu Etnográfico da Madeira e da Photographia Museu “Vicentes”. Este projecto visou a concepção de uma rede de museus da Macaronésia de forma a criar uma unidade entre as entidades participantes para a valorização de uma rede inter-regional de museus que pretendia aproximar realidades culturais com especificidades próprias, neste caso, realidades insulares. Teve como metas, a partilha de conhecimentos entre os parceiros, a maior atracção de fluxos de visitantes, bem como levar as populações a usufruir e a conhecer o património museológico insular.

Tendo tido a duração de vinte e quatro meses o projecto teve como objectivos principais: apostar na promoção e divulgação dos museus e das suas colecções – Rede MUSEUMAC através da criação de um *website* de divulgação e lançamento de exposições virtuais; captar diferentes públicos, passando pelo público escolar, estrangeiro e especialmente, as pessoas portadoras de deficiência; dinamizar o espaço Museu e organizar eventos e intercâmbios, contando com a realização de exposições,

conferências e *workshops*, sendo de destacar ainda a organização e dinamização do “Mês do Museu”.

Entre as várias actividades desenvolvidas destacam-se: a criação do *website* MUSEUMAC para a divulgação das realidades museológicas insulares, bem como do próprio projecto; o lançamento de exposições virtuais e temporárias; iniciativas de cariz educativo; o lançamento de publicações várias; e o desenvolvimento de uma linha de produtos de loja dos museus participantes, utilizando uma linguagem moderna e actual de forma a potenciar a captação de novos públicos, jovens, turistas, menos jovens. Foram produzidos cadernos, postais, marcadores de leitura e calendários, inspirados nas colecções dos museus participantes. Apesar destes produtos não poderem ser comercializados, por serem produzidos com apoios comunitários, podem ser oferecidos como prémios de participação em iniciativas organizadas pelos museus, concursos, jogos e sorteios, ou em acções promocionais, constituindo dessa forma um excelente meio de divulgação dos museus, das suas lojas e produtos¹⁶⁶.

Apesar das lojas serem áreas em que se torna conveniente ser o museu a explorar, administrar e gerir, na ausência de condições financeiras que possibilitem o bom aproveitamento das suas potencialidades, as concessões constituem uma alternativa a considerar. Nos museus portugueses as concessões começam a surgir com uma relevância crescente de indiscutível utilidade. Entende-se por concessão um contrato através do qual o museu disponibiliza um espaço destinado a uma actividade de prestação de serviços, lucrativa, mas explorada por uma entidade privada. Esta, por troca, paga uma renda ao museu pela exploração do espaço ou da actividade, verificando-se assim um encontro de interesses de ambas as partes, com vantagens mútuas.¹⁶⁷ Para além da renda paga mensalmente os museus podem negociar como contrapartida uma percentagem do total das receitas facturadas.

Na Madeira apenas uma instituição, o Monte Palace, tem a sua loja concessionada, no entanto é uma opção que deveria ser tida em conta por outros museus regionais sem disponibilidade financeira para desenvolver as suas lojas, que podem desta forma ver ampliada e melhorada a sua oferta a nível de *merchandising*, bem como beneficiar de uma maior promoção e divulgação do seu património através da loja e dos seus produtos, sem qualquer tipo de custos.

¹⁶⁶ Ver anexo 24

¹⁶⁷ SERRA, Filipe Mascarenhas, *Práticas de Gestão nos Museus Portugueses*, Lisboa, Universidade Católica Editora, 2007, p. 149.

4.4. Recurso à pesquisa de mercado

Há nas lojas dos museus da Região Autónoma da Madeira uma falta de conhecimento sobre os seus consumidores, as suas necessidades e expectativas. Para determinar os desejos e gostos dos seus visitantes e para poder actuar junto deles com eficácia, as lojas dos museus devem recorrer a alguma pesquisa de mercado. O estudo descritivo de um mercado possibilita a recolha informações úteis sobre o comportamento dos consumidores, as suas motivações de compra, as suas posturas face aos preços praticados, as suas percepções e preferências, o seu nível de satisfação, etc. A pesquisa de mercado ajudará a determinar se a loja do museu está a praticar uma política de *marketing mix* adequada aos seus utilizadores, e a desenvolver estratégias ajustadas às necessidades e desejos dos consumidores. É sempre necessária, e deve ser um exercício contínuo no auxílio ao desenvolvimento ou mudança na oferta.

Apesar das consideráveis vantagens que podem trazer, a sua incidência é ainda escassa nos museus do território português, pelo que deverão ser incorporados nas políticas museológicas. Deve-se então promover a realização destes estudos para melhorar o funcionamento dos museus e dos seus serviços, a partir da identificação das necessidades e exigências das pessoas. Tudo a fim de poder proporcionar aos cidadãos uma oferta adequada às suas demandas, como passo prévio para a fidelização e captação de novos públicos¹⁶⁸.

4.5. Divulgação das lojas e dos seus produtos

A divulgação de uma loja de museu é melhor alcançada através de uma estratégia integrada de comunicação onde uma série de ferramentas promocionais são usados em sinergia. As ferramentas promocionais podem ser divididas em duas grandes categorias: os catálogos e *sites* da Internet, que transmitem informações sobre a loja do museu, sendo ao mesmo tempo uma forma de fazer compras; e as relações públicas e a publicidade¹⁶⁹.

¹⁶⁸ SOUTO, Pablo, “Os estudos de público nos museus novas ferramentas para a participação dos cidadãos nas políticas culturais locais”, *A página da educação*, N.º 155, Ano 15, Abril 2006, p.6. Acedido a 4 de Abril de 2012, em: <http://www.apagina.pt/?aba=7&cat=155&doc=11472&mid=2>

¹⁶⁹ MOTTNER, Sandra, “Retailing and the museum: applying the seven `P’s of services marketing to museum stores”, RENTSCHLER, R., HEDE, A.M., *Museum marketing. Competing in the global marketplace*, Amsterdam, Butterworth-Heinemann, 2007, p. 145.

A publicidade é um meio eficaz de divulgação que permite alcançar uma grande variedade de públicos, e utiliza como vectores a televisão, a imprensa, a publicidade exterior (*outdoor*), a rádio e o cinema. Tem como desvantagem os elevados custos de execução. As relações públicas têm um objectivo menos comercial, e procuram estabelecer relações de confiança entre uma instituição e os seus públicos, baseados num conhecimento e compreensão recíprocos. Usam para isso diversos meios como os contactos pessoais (encontros, congressos e seminários, acções de formação, etc.), os eventos (concursos, festas, feiras, exposições, etc.), e as publicações (brochuras, folhetos, boletins, cartazes, etc.), entre outros¹⁷⁰. Todos estes meios, e principalmente os eventos, com especial destaque para as exposições temporárias e festas como o Dia Internacional dos Museus comemorado a 18 de Maio, que atraem um maior número de pessoas, podem ser aproveitados pelos museus regionais para divulgar não só as suas colecções mas também os produtos das suas lojas, quer através da disponibilização de informação e imagens em folhetos e brochuras, quer através da oferta de algum *merchandising*.

O uso da Internet como meio de divulgação e comunicação dos museus tem vindo a generalizar-se, constituindo um meio seguro, fácil, económico e de grande impacto, para a difusão das colecções e das iniciativas das instituições museológicas. A internet evidencia um incontornável potencial informativo e comunicativo tanto em questões de rapidez de circulação, número de pessoas que atinge e áreas geográficas que abarca. Devido às suas características de imaterialidade, instantaneidade e multimédia, democratiza o acesso à informação e a determinados tipos de bens, facilita a comunicação entre pessoas e instituições e universaliza as oportunidades, eliminando as barreiras espaciais, geográficas e temporais. Assim, as páginas web são meios utilizados em grande escala e por todo o tipo de instituições culturais, incluindo as museológicas, com objectivos de informar, comunicar e dar a conhecer o museu e os seus serviços¹⁷¹.

Muitos museus regionais dispõem já do seu próprio *website* onde poderia ser desenvolvido um maior esforço em termos de divulgação das lojas e respectivos produtos, através da inclusão de uma página dedicada exclusivamente à loja, que funcionaria como um expositor dos artigos editados pelo museu, com informação,

¹⁷⁰ LINDON, Denis *et al*, *Mercator XXI: teoria e prática do marketing*, 12.ª Ed., Lisboa, Publicações Dom Quixote, 2009, pp. 322-352.

¹⁷¹ PINHO, Joana, "Museus e internet. Recursos online nos sítios web dos museus nacionais portugueses", *Revista TEXTOS de la CiberSociedad*, 8, Temática Variada, 2007. Acedido a 26 de Abril de 2012, em: <http://www.cibersociedad.net>

descrição, preço e imagens dos produtos. O portal Madeira Cultura, desenvolvido pela Direcção Regional dos Assuntos Culturais com o objectivo de colocar a cultura da Madeira num suporte electrónico, possui uma página dedicada aos museus da Madeira, onde podemos encontrar informação referente às instituições museológicas regionais, e que poderia igualmente incluir descrição e imagens do *merchandising* disponível nas lojas dos museus.

Os media sociais como o *Facebook* ou o *Twitter* podem também ser uma excelente ferramenta de *marketing*. A adesão dos portugueses às redes sociais coloca o nosso país no terceiro lugar do 'ranking' europeu de utilizadores, o *Facebook* por exemplo tem vindo a ganhar utilizadores a um ritmo impressionante, em Setembro de 2009 contava com meio milhão, e actualmente, segundo o site *socialbaker*¹⁷², esse número ascende a mais de quatro milhões de utilizadores. As redes sociais têm revolucionado a forma como as pessoas comunicam e partilham informação entre elas, e constituem um meio de baixo custo para a implementação de campanhas de divulgação, com o potencial de atingir vastas audiências. Devem ser portanto utilizadas pelos museus da Região como forma de promover e dar visibilidade às lojas e seus produtos, numa lógica de interacção e diálogo permanente com o público, a exemplo do que faz a loja do Museu Colecção Berardo, a B Shop, e a Loja de Serralves, cujo perfil no Facebook funciona como meio de divulgação dos seus produtos¹⁷³.

Devem ser ainda pensadas outras formas de divulgação, como a instalação de pequenos pontos de venda nos diferentes postos de turismo da Madeira e Porto Santo, ou admitir a possibilidade de celebração de acordos de colaboração ou parceria com outras entidades para a venda de artigos à consignação em diferentes espaços comerciais, lojas de recordações, em pontos turísticos estratégicos e em algumas unidades hoteleiras, com o objectivo de mostrar a diversidade dos artigos disponíveis, e promover as lojas dos museus.

Apesar de todas estas ferramentas de promoção serem eficientes, o meio mais eficaz para divulgar a loja do museu é o do “boca a boca”. Uma divulgação positiva por este meio é conseguida pela disponibilização no espaço comercial museológico de produtos de qualidade superior, e através de uma experiência de compra agradável¹⁷⁴.

¹⁷² <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/portugal>

¹⁷³ Ver anexo 25

¹⁷⁴ MOTTNER, Sandra, “Retailing and the museum: applying the seven ‘P’s of services marketing to museum stores”, RENTSCHLER, R., HEDE, A.M., *Museum marketing. Competing in the global marketplace*, Amsterdam, Butterworth-Heinemann, 2007, p. 146.

4.6. Adopção de modelos de gestão actuais e adequados ao mercado

Actualmente qualquer museu que pretenda assegurar a sua sobrevivência e adaptação ao novo contexto social, económico e político que se lhe apresenta, terá que desenvolver estruturas organizativas que incluam modelos de gestão actuais e consistentes. A gestão desempenha um papel crucial, talvez insuficientemente valorizado, devendo merecer uma atenção redobrada da parte de todos os envolvidos: decisores políticos, responsáveis das entidades de tutela, directores de museus e responsáveis pela formação em meio universitário¹⁷⁵.

Tendo plena consciência de que o cenário em que os actuais museus se desenvolvem mudou radicalmente, alguns museus sentiram necessidade de dispor de modelos de gestão adequados ao actual mercado cultural. A criação da Fundação de Serralves foi inovadora em Portugal ao prever um modelo de gestão numa perspectiva dita “privada”, e assinalou o início de uma parceria entre o Estado e a sociedade civil, representada nessa fase inicial por cerca de 50 entidades, oriundas dos sectores público e privado. O modelo institucional de Serralves alia de uma forma bem conseguida uma representação do Estado nos órgãos de gestão, com um modelo assente numa visão empresarial, mas com um total respeito pela autonomia do projecto cultural, que constitui a razão de ser da Fundação¹⁷⁶.

Outras entidades de carácter museológico como Fundação Calouste Gulbenkian, o Museu da Fundação Berardo, a Fundação Oriente e o Instituto dos Museus e da Conservação, desenvolveram na sua estrutura organizacional, divisões ou departamentos que se ocupam intensivamente de aspectos relacionados com gestão, aos quais estão subordinadas equipas que diligentemente se responsabilizam por áreas como a divulgação e o *marketing*, como instrumentos de comunicação e atracção de público. Apercebendo-se que a actual explosão de museus e entidades de carácter museológico, obriga à competição com outras organizações e museus pela atracção de público, e consequentemente à exploração de técnicas de gestão, comunicação, divulgação e *marketing*, importadas do universo das empresas privadas, utilizam-nas para introduzir novos meios de receita, nomeadamente lojas, livrarias, cafés e restaurantes, que contribuem para a tão necessária receita financeira, servindo por outro lado para a

¹⁷⁵ CAMACHO, Clara Freyão, “Gestão de Museus: modelos, desafios e mudanças”, *Museologia.pt*, n.º 2, Lisboa, Instituto dos Museus e da Conservação, 2008, p. 149.

¹⁷⁶ PATRÍCIO, Odete, “A Gestão de Museus – Uma abordagem a partir da Fundação de Serralves”, *Museologia.pt*, n.º 2, Lisboa, Instituto dos Museus e da Conservação, 2008, p. 221.

satisfação dos visitantes, que apreciam o usufruto de zonas de lazer e de preenchimentos das suas necessidades¹⁷⁷.

Na Região porém as entidades responsáveis pela área da cultura continuam a refugiar-se no argumento dos museus se constituírem como instituições sem fins lucrativos, para justificarem um apego a modelos convencionais, que em nada beneficiam nossas instituições, e as impede de se dotarem de uma gestão moderna, avançada, profissional, actuante e imaginativa. O Director Regional dos Assuntos Culturais, numa notícia publicada pelo Diário de Noticias da Madeira a 5 de Março de 2012 sobre a verba atribuída à Direcção Regional dos Assuntos Culturais em 2012, afirmava que

“O encerrar institutos e instituições, museus, por exemplo, está fora de questão, (...). Mesmo dando prejuízo, as contas não podem ser de merceeiro e a gestão não pode ser feita tendo por fim o lucro. O olhar sobre a Cultura não pode ser apenas sob uma perspectiva de economia empresarial ou até numa perspectiva meramente capitalista, afirmou, defendendo a valorização desta como um serviço público, um investimento que reverte de múltiplas formas para o desenvolvimento da economia e da sociedade.”¹⁷⁸

Esta política reflecte-se obviamente nas lojas dos museus regionais. A ausência de modelos de gestão apropriados e de departamentos e equipas capazes de desenvolver estratégias de *marketing* profissionais e eficazes, que proporcionem uma definição adequada das possibilidades de mercado, faz com as lojas não sejam exploradas com maior rigor técnico e comercial, nem vejam desenvolvidas todas as suas potencialidades em termos de comunicação, divulgação, educação e maximização de receitas para os museus. Há portanto que reconhecer a necessidade de adequar as estruturas que organizam e gerem um museu às necessidades e desafios que se lhes apresentam, e adoptar modelos e estratégias que tenham em conta as exigências específicas do mercado cultural actual.

A introdução de formas de gestão privada não implica que as instituições tenham de ser transformadas em empresas, ou tenham de ser geridas de acordo com um modelo

¹⁷⁷ MARECOS, Carla Teresa Lopes, *O Conceito de Marketing Cultural Aplicado à Museologia Contemporânea em Portugal*, Dissertação de Mestrado em Arte, Património e Teoria do Restauro, Lisboa, Universidade de Lisboa, Faculdade de Letras, 2009, p.86. Acedido a 13 de Março de 2012, em: http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/1752/1/22013_ulfl070661_tm.pdf

¹⁷⁸ HENRIQUES, Paula, “Cerca de três milhões para investir na Cultura”, *Diário de Noticias*, Funchal, 5 de Março 2012. Acedido a 5 de Março de 2012, em: <http://www.dnoticias.pt/imprensa/diario/311457/5-sentidos/311524-cerca-de-tres-milhoes-para-investir-na-cultura>

empresarial puro. Com este modelo o que se pretende é fazer da gestão uma verdadeira política de recursos e maximizar os resultados da organização, tendo em conta as particularidades envolvidas no contexto museológico.

Com efeito os museus devem começar a perspectivar a introdução da figura do gestor no topo da sua hierarquia administrativa. A gestão das instituições deve ser entregue a profissionais que tenham formação e preparação específicas em Gestão de Empresas, Economia, Direito, *Marketing* e Relações Públicas. Gerir acaba por se traduzir num conjunto de escolhas tendo sempre presente o objectivo de rentabilizar e aumentar os recursos humanos e logísticos dos museus e respectivos serviços, e implica uma série de responsabilidades, de competências, de formação e de conhecimentos que os actuais dirigentes, geralmente profissionais da área das Humanidades e das Artes, não possuem, nem são obrigados a possuir. Estas pessoas têm e continuarão a ter um papel fundamental nos museus, mas devem ser aliviados de um conjunto de funções imputáveis a um gestor¹⁷⁹.

Tendo os museus públicos percorrido um longo caminho nas últimas décadas, existindo uma percepção clara das suas obrigações de serviço público, e havendo interessantes dinâmicas em muitos deles, importa dotá-los das condições indispensáveis para que possam desenvolver a totalidade das suas capacidades e responsabilidades de desenvolvimento cultural, educativo, formativo, social e também económico¹⁸⁰.

Face aos desafios que se colocam e aos modelos de gestão existentes, mudança parece ser a palavra de ordem. As possibilidades abertas pelas diferentes configurações dos modelos de gestão devem constituir matéria de reflexão, para que, sem receios da experimentação que outros têm buscado com sucesso, se diversifiquem as práticas e se agilizem os procedimentos que permitam designadamente a alguns museus uma gestão enquadrada por parâmetros de maior autonomia e de maior eficiência¹⁸¹.

¹⁷⁹ SERRA, Filipe Mascarenhas, *Práticas de Gestão nos Museus Portugueses*, Lisboa, Universidade Católica Editora, 2007, pp. 48-51.

¹⁸⁰ OLEIRO, Manuel Bairrão, “Gestão e Museus-Contributo para uma reflexão”, *Museologia.pt*, n.º 2, Lisboa, Instituto dos Museus e da Conservação, 2008, p. 167.

¹⁸¹ CAMACHO, Clara Freyão, “Gestão de Museus: modelos, desafios e mudanças”, *Museologia.pt*, n.º 2, Lisboa, Instituto dos Museus e da Conservação, 2008, p. 153.

4.7. Aproveitamento das novas tendências de evolução e valorização do turismo cultural

O Turismo assume uma importância vital no desenvolvimento e na estabilidade económica, social e cultural da Região Autónoma da Madeira, sendo um dos principais pilares da sua economia.

No ano de 2010 a actividade turística na Região Autónoma da Madeira foi caracterizada por um decréscimo nos principais indicadores. Os proveitos totais, as dormidas e os hóspedes entrados nos estabelecimentos hoteleiros diminuíram 11,4%, 9,2% e 7,8%, respectivamente.¹⁸² O destino Madeira tem vindo a perder turistas, dormidas e proveitos. Os dados do primeiro trimestre de 2012, publicados pela Direcção Regional de Estatística, revelam que face ao mesmo período de 2011, registou-se uma queda de 8% de hóspedes entrados, com particular ênfase para o mercado nacional que apresenta perdas de 10,5%, as dormidas baixam 3%, os proveitos totais estagnaram, mau grado um acréscimo de 2% nos proveitos de aposento, a taxa de ocupação é de 42%, ligeiramente inferior à do ano passado¹⁸³.

Os turistas representam uma parte importante das visitas aos museus, assumindo uma percentagem expressiva do seu público. A crise económica global, ao afectar mercados preferenciais e históricos do turismo madeirense, constitui uma ameaça externa relevante, diminuindo o número de visitas nos museus e consequentemente o consumo nas respectivas lojas.

Para combater as ameaças que a crise mundial provoca a nível do turismo, as políticas do Governo Regional apontam no sentido de dar continuidade aos sistemas de incentivos já existentes, reforçando-se, desta forma, o apoio às empresas do sector que desenvolvam ou que queiram investir em projectos integrados e inovadores, potenciando a descentralização, a diversificação e a requalificação da oferta. A estratégia e as grandes linhas de desenvolvimento que orientam o sector turístico regional, assentam na valorização do potencial turístico da Madeira, numa perspectiva integrada, sustentável e de consolidação das características de destino de qualidade, diferenciado no quadro da competitividade nacional e internacional. Estamos perante

¹⁸² *Estatísticas do Turismo da Região Autónoma da Madeira, Resultados Definitivos Ano 2010*, Funchal, Direcção Regional de Estatística, 2011.

¹⁸³ OLIVEIRA, Ricardo Miguel, “Turismo em Apuros” *Diário de Notícias*, Funchal, Sábado, 19 de Maio, 2012.

uma nova conjuntura económica, e por conseguinte existem novas tendências de consumo turístico às quais importa atender¹⁸⁴.

Uma das tendências que tem vindo a crescer é a da procura de produtos turísticos ligados à cultura (hábitos, tradições, formas de expressão artística) e ao património arquitectónico, histórico e monumental.

Face ao turismo convencional e de massas, o turismo cultural apresenta-se como uma alternativa ao turismo de sol e praia. De acordo com dados da Organização Mundial do Turismo (OMT) em 1995, 37% das viagens foram definidas como culturais, o que representa 199 milhões de pessoas, e em 2004 40% das viagens foram culturais, o que representa 305 milhões de pessoas. Esta modalidade de turismo representa actualmente de 8 a 20% do mercado turístico¹⁸⁵. A cultura sempre foi a grande motivação da maioria das viagens. No *Grand Tour* europeu, no século XVIII, as classes dominantes (aristocratas e mais tarde a burguesia), já viajavam com a finalidade de conhecer obras-de-arte, monumentos e ruínas¹⁸⁶.

O reconhecimento da importância da sustentabilidade cultural já foi apreendido pelo turismo cultural e os agentes do turismo estão hoje conscientes que o futuro da indústria turística depende da protecção dos recursos ambientais, patrimoniais e culturais de cada região. Daí a importância de planear o turismo com base nos recursos culturais e naturais do território. Existe ainda um conhecimento muito incipiente do uso potencial dos museus pelo turismo, e vice-versa, mas já se identificam benefícios claros que podem resultar do desenvolvimento do turismo cultural associado aos museus¹⁸⁷.

A cooperação entre as duas áreas, tendo em vista o desenvolvimento sustentado, parece ser a chave do sucesso. Por um lado, deve existir a consciência de que os museus possuem um potencial de atracção turística, podendo constituir-se como parceiro principal do desenvolvimento do turismo cultural, e por outro, o turismo pode contribuir de forma positiva para a captação de novos públicos para a valorização das identidades

¹⁸⁴ *Programa de Governo da Região Autónoma da Madeira 2011-2015*, Funchal, Governo Regional da Madeira, Novembro 2011, pp.76-79.

¹⁸⁵ PÉREZ, Xerardo Pereiro, *TURISMO CULTURAL. Uma visão antropológica*, Colección PASOS edita, número 2, Tenerife, PASOS, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 2009, p. 108.

¹⁸⁶ CAMPOS, Samuel Nunes, *Estratégias de marketing turístico: O caso do Museu da Língua Portuguesa*. Acedido a 23 Fevereiro de 2012, em: http://1889541544668335279-a-1802744773732722657-s-sites.googlegroups.com/site/estudosth/Home/samuel_nunes_campos.pdf

¹⁸⁷ GONÇALVES, Alexandra Rodrigues, *et al.*, *O museu como pólo de atracção turística*, Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo - Universidade do Algarve, 2009, pp.7 9-112. Acedido a 15 de Novembro de 2011, em: www.exedrajournal.com/docs/S-tur/05-alexandra++118.pdf

locais, para o financiamento de projectos museológicos, bem como para as actividades de conservação e restauro¹⁸⁸.

O turismo cultural é portanto um nicho de mercado em expansão, que, devidamente maximizado, pode afirmar-se como um complemento essencial ao progresso que é desejável para a Madeira nos próximos anos. No entanto, segundo afirmou o Director Regional dos Assuntos Culturais, João Henrique Silva, em entrevista ao Diário de Noticias da Madeira, a questão do turismo cultural, no Funchal, não está desenvolvida como noutras cidades europeias, não havendo nenhuma medição para saber, de entre os turistas que nos visitam, quantos vêm por razões de carácter cultural, sendo por isso essencial trabalhar mais este tema. A Directora Regional de Turismo, Raquel França afirmou, por seu lado, que o turismo cultural é ainda muito pouco. Hoje em dia não há pessoas que venham cá unicamente só para turismo cultural, mas será uma mais-valia da Região, oferecer como produto, a cultura também¹⁸⁹.

A Madeira possui um conjunto patrimonial artístico relevante, lembremos por exemplo o Museu de Arte Sacra do Funchal, que apresenta uma extraordinária colecção de arte flamenga, das melhores a nível mundial, mas infelizmente pouco conhecida do público em geral. O património cultural é cada vez mais visto como um recurso para o futuro, e compete aos poderes públicos promover a reabilitação desse património enquanto espaço do turismo, bem como fomentar o alargamento dos mercados por via da divulgação da oferta cultural.

Nesse sentido, organismos regionais como o Turismo da Madeira, que têm como objectivo promover e divulgar o destino Madeira no exterior, deveriam apostar mais na valorização e divulgação do património cultural regional, com iniciativas integradas que promovessem a oferta artística, museológica e cultural existente no destino, ao invés de focar unicamente a oferta de lazer, bem-estar, negócios, e alojamento do arquipélago.

A representação da Madeira em Feiras genéricas e temáticas e em acções promocionais várias, tendentes à promoção do destino no mercado nacional e internacional, constitui outra oportunidade de desenvolver acções de divulgação,

¹⁸⁸ CASTRO, Ana Lúcia Siaines, *Museu e Turismo: uma relação delicada*, Debates em Museologia e Património, Comunicação oral, VIII ENANCIB – Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, Salvador, 28 a 31 de Outubro de 2007. Acedido a 2 de Novembro de 2011, em:

<http://www.enancib.ppgci.ufba.br/artigos/DMP--257.pdf>

¹⁸⁹ “Madeira desconhece números do turismo cultural”, *Diário de Noticias*, Funchal, 22 de Setembro 2010. Acedido a 11 de Abril de 2012, em: <http://www.dnoticias.pt/actualidade/economia/228168-madeira-desconhece-numeros-do-turismo-cultural>

campanhas de relações públicas, ou ainda técnicas de promoção como a oferta de brindes e *merchandising* representativo do património cultural regional, tendo em vista o crescimento do turismo cultural na Região Autónoma da Madeira.

As autoridades regionais deviam igualmente ponderar criar pelo menos um roteiro cultural para os turistas que nos visitam em navios de cruzeiro. Segundo Nuno Jesus, presidente da direcção do Clube de Entusiastas de Navios (CEN) a inexistência de um roteiro de cariz cultural para os turistas de cruzeiro é uma lacuna que deve ser colmatada pelas autoridades competentes. A criação de um roteiro deste tipo não acarretaria grandes custos para o erário público. Quando o navio atraca poderiam ser oferecidos aos turistas um panfleto, e uma sugestão de itinerário para a sua escala. Como é óbvio, o passageiro é livre de fazer o que quiser, mas fica sempre com aquela indicação e se não conhece bem o porto tem sempre uma sugestão. A criação de um roteiro deste tipo permitiria não só uma melhor satisfação do próprio passageiro, como também a promoção daquilo que melhor temos¹⁹⁰.

A actual tendência para a rápida generalização das novas tecnologias da informação e da comunicação oferece também uma excelente oportunidade de divulgação do património cultural regional. O reforço da cultura de suporte digital, através da criação de vários suportes dedicados exclusivamente à divulgação da nossa oferta cultural, incluindo um suporte electrónico de alta qualidade, contribuiria significativamente para um maior conhecimento do que a ilha tem para oferecer no âmbito artístico-patrimonial, a uma escala global.

Podemos concluir pela evidência que o que está em atraso em Portugal é sobretudo a valorização dos recursos museográficos como produto turístico e tal falha diz respeito, simultaneamente, à oferta oriunda das empresas do sector turístico e a erros de concepção e gestão ainda comuns a uma parcela significativa dos novos projectos museológicos, tanto da administração pública como do sector privado. Tal significa, do lado dos museus, que se concebem muitos dos seus programas como dirigidos preferencialmente ao público escolar, enquanto que, do lado dos agentes turísticos, estes não entendem que, aquilo a que chamam “animação”, não depende principalmente da organização de eventos efémeros, mas, sobretudo, da abertura regular, da acessibilidade

¹⁹⁰ BRANCO, Óscar de Freitas, “Presidente do CEN defende roteiro cultural para cruzeiros”, *Diário de Notícias*, Funchal, 26 de Junho, 2012. Acedido a 26 de Junho de 2012, em: <http://www.dnoticias.pt/impressa/diario/331597/mar/331688-presidente-do-cen-defende-roteiro-cultural-para-cruzeiros>

e da dinâmica criativa das “experiências e vivências culturais” nos espaços museológicos¹⁹¹.

4.8. Alargamento do mercado de actuação das lojas

O mercado em que operam as lojas dos museus regionais é relativamente pequeno, e factores como a crise económica global, a indiferença da sociedade civil pela realidade museológica e os constrangimentos advindos da insularidade, têm vindo a agravar esta realidade. Torna-se portanto imperioso proceder a um alargamento do mercado de actuação das lojas.

Graças ao crescimento exponencial da comercialização de produtos através da internet, o comércio electrónico ou e-commerce constitui actualmente uma excelente oportunidade para as lojas dos museus aumentarem a dimensão do seu mercado e negociarem fora do seu espaço físico, a uma escala global, sem que isso implique um grande esforço financeiro.

As lojas virtuais oferecem uma série de vantagens tanto ao comprador como ao vendedor: os limites deste tipo de comércio não são definidos geograficamente, o que permite aos consumidores proceder a uma escolha global, obter informação e comparar as ofertas de todos os potenciais fornecedores, independentemente das suas localizações; com a interacção electrónica, os fornecedores conseguem recolher informação sobre os gostos e necessidades dos potenciais clientes, permitindo dessa forma oferecer produtos e serviços que se adequem às preferências individuais do mercado-alvo; o comércio electrónico permite aos fornecedores colocarem-se “mais próximos” dos clientes, traduzindo-se em ganhos de produtividade e competitividade, como consequência o consumidor sai beneficiado com a melhoria na qualidade do serviço, resultante da maior proximidade e de um suporte pré e pós-venda mais eficiente; com as novas formas de comércio electrónico, os consumidores passam a dispor de lojas virtuais abertas 24 horas por dia; o comércio electrónico pode permitir uma mais eficiente distribuição directa dos produtos pelos consumidores finais (evitando os tradicionais importadores, grossistas e retalhistas), tanto em termos de custos, como em termos de rapidez no serviço; quanto mais rotineiro for um

¹⁹¹ QUEIRÓZ, António dos Santos, “Os Museus e o Novo Paradigma do Turismo”, SEMEDO, Alice, NASCIMENTO, Elisa Noronha (coord.), *Actas do I Seminário de Investigação em Museologia dos Países de Língua Portuguesa e Espanhola*, Volume 2, Porto, Universidade do Porto, Faculdade de Letras, Departamento de Ciências e Técnicas do Património, 2010, p. 321.

determinado processo comercial, maior será a probabilidade do seu desenvolvimento electrónico ser coroado de êxito, resultando numa significativa redução dos custos de transacção e, logicamente, dos preços praticados aos clientes¹⁹².

As lojas *online* constituem portanto uma forma de comércio que possibilita às lojas dos museus resolver disfunções competitivas, diversificar canais, e atrair novos clientes, que implicará, igualmente, ganhos ao nível dos consumidores, nomeadamente com a melhoria da qualidade, maior simplicidade e comodidade no processo de compra e possibilidade de redução dos preços dos produtos disponibilizados.

Vários museus em Portugal recorrem já ao comércio electrónico para comercializar os produtos das suas lojas. A loja *online* do Museu Arpad Szenes – Vieira da Silva foi criada com o objectivo de proporcionar mais comodidade ao cliente nas suas compras, bem como reforçar a divulgação da instituição. Os produtos disponíveis *online* são idênticos aos da loja no Museu e são representações dos trabalhos de Vieira da Silva e das diversas iniciativas do Museu para a promoção do seu legado e do seu marido e companheiro Arpad Szenes. Os produtos das lojas dos museus e Palácios tutelados IMC também podem ser adquiridos *online*, através do site do Instituto dos Museus e da Conservação, sendo entregues via CTT contra reembolso. Estão disponíveis diversas réplicas e produtos inspirados nas colecções de várias instituições, desde esculturas, faianças, jóias, metais, porcelanas, vidros e cristais, têxteis, jogos, artigos de papelaria, e até uma linha para bebés. A Loja *online* da Fundação Serralves disponibiliza igualmente uma grande variedade de artigos, catálogos, postais, música, produtos gastronómicos, acessórios pessoais, etc., e brevemente terá implementado um novo serviço de Listas de Casamento, para que os noivos e os convidados possam consultar e comprar online.

Na Madeira os museus não utilizam ainda esta forma de comércio, devia portanto ser estudada e agilizada a implementação de lojas virtuais para venda de artigos de *merchandising*, que constituiriam uma excelente oportunidade para as lojas dos museus expandirem o seu mercado, possibilitando até às instituições mais pequenas negociar fora do seu espaço físico.

O portal Madeira Cultura, cujo objectivo é mostrar o essencial da informação cultural regional em suporte digital e divulgar o que de mais importante existe e acontece na Região Autónoma da Madeira em matéria cultural, poderia nesse sentido

¹⁹² ANACOM, *O Comércio electrónico em Portugal – O quadro legal e o negócio*, Lisboa, Autoridade Nacional de Comunicações, 2004, pp. 22-23.

investir na construção de uma loja *online* para comercializar e promover os produtos das lojas dos museus. Além dos claros benefícios financeiros que traria, o comércio electrónico seria mais um meio de valorização e divulgação das instituições museológicas e do património regional.

As expectativas de evolução do comércio electrónico, aliadas à experiência já recolhida nos últimos anos, permitem antever o sucesso de estratégias que considerem todas as vertentes do negócio *online*¹⁹³.

A profunda falta de hábitos de participação em eventos culturais por parte da sociedade civil leva a uma indiferença perante os museus e seus serviços como espaços de cultura e de lazer, o que reduz consideravelmente o mercado em que operam as lojas dos museus. Na Madeira, segundo Francisco Clode de Sousa, Director de Serviços de Museus da Direcção Regional dos Assuntos Culturais, estima-se que apenas 20 a 30 % do público que visita os museus seja local¹⁹⁴. É portanto necessário promover um maior acesso à cultura, um alargamento da comunidade de fruidores, como meio de instituir novos hábitos e gostos e mudar comportamentos e mentalidades. Do ponto de vista das lojas constitui uma oportunidade de alargar o seu mercado à comunidade local, muitas vezes alheada da oferta disponibilizada pelas instituições.

Entre as novas ferramentas existentes para fomentar a participação dos cidadãos nas políticas culturais locais estão os estudos de público nos museus. Nos últimos tempos, o fenómeno dos públicos tornou-se na principal preocupação dos técnicos dos museus, devido a série de transformações como a descida do número de visitantes provocada pelo aumento da oferta sociocultural e da procura do lazer, a necessidade de conseguir novas fontes de financiamento perante a redução do investimento público na cultura e a emergência da utilização das estatísticas de visitantes como indicador do impacto das exposições¹⁹⁵.

Apesar da importância adquirida pelos visitantes, os públicos continuam a ser uma das partes mais desconhecidas dos museus. Os estudos de público podem ajudar a inverter esta situação ao aproximar o museu dos cidadãos tornando-os parte das políticas culturais. A Associação Americana de Museus define estas ferramentas como

¹⁹³ ANACOM, *O Comércio electrónico em Portugal – O quadro legal e o negócio*, Lisboa, Autoridade Nacional de Comunicações, 2004, p. 83.

¹⁹⁴ ROCHA, Luís, “Museus com mais visitas nos últimos três anos”, *Diário de Notícias*, Funchal, Sábado, 14 de Abril 2012. Acedido a 14 de Abril de 2012, em: <http://www.dnoticias.pt/impressa/diario/318972/5-sentidos/318979-museus-com-mais-visitas-nos-ultimos-tres-anos>

¹⁹⁵ SOUTO, Pablo, “Os estudos de público nos museus novas ferramentas para a participação dos cidadãos nas políticas culturais locais”, *A página da educação*, N.º 155, Ano 15, Abril 2006, p.6. Acedido a 4 de Abril de 2012, em: <http://www.apagina.pt/?aba=7&cat=155&doc=11472&mid=2>

os processos de obtenção de conhecimento sistemático sobre os visitantes de museus, actuais e potenciais, com o propósito de empregar o dito conhecimento na planificação e pôr em marcha actividades relacionadas com os públicos¹⁹⁶.

Os estudos de públicos são fontes de planificação dos programas de captação e fidelização de públicos, que proporcionam uma oportunidade para promover uma maior participação dos visitantes na planificação de exposições a fim de lhes oferecer um serviço mais direccionado para as suas necessidades e exigências. Permitem também identificar as características dos públicos, conhecer tanto as suas expectativas como as suas preferências, para organizar os conteúdos expositivos em função dos seus interesses e adequar o discurso expositivo ao nível intelectual, físico, social e emocional dos visitantes. Ao mesmo tempo que possibilitam fundamentar as práticas profissionais do pessoal dos museus num conhecimento museológico e museográfico dos visitantes, permitem avaliar a eficiência na gestão dos recursos da instituição e o impacto social que têm os programas e serviços que oferece¹⁹⁷.

Outra forma de fomentar e estimular a integração da arte e da cultura no quotidiano dos cidadãos consiste em aproveitar a sensibilidade e interesse da comunidade escolar nos Museus, para incentivar as visitas dos jovens aos museus e criar desde cedo o gosto e o hábito de frequentar estas instituições.

A relação entre a Escola e o Museu é determinante na abertura dos horizontes culturais das crianças e adolescentes até porque a própria museologia moderna encara o museu como um espaço público de lazer e entretenimento que comunica com os seus visitantes através da criação de ambientes pedagógicos que resultam na transmissão de conhecimentos. Em alguns museus, o público escolar constitui por vezes a esmagadora maioria dos seus visitantes. Muitas das crianças entram pela primeira vez num museu com as suas escolas e estas experiências representam para elas um assilar de atitudes perante os aspectos culturais e a preservação do património, que se vão reflectir na idade adulta, nomeadamente através de demonstrações de interesse pelo património¹⁹⁸.

Comunicar, chamar a atenção dos jovens, motivá-los para a necessidade e importância da valorização e salvaguarda do nosso património cultural é uma tarefa que

¹⁹⁶ SOUTO, Pablo, “Os estudos de público nos museus novas ferramentas para a participação dos cidadãos nas políticas culturais locais”, *A página da educação*, N.º 155, Ano 15, Abril 2006, p.6. Acedido a 4 de Abril de 2012, em: <http://www.apagina.pt/?aba=7&cat=155&doc=11472&mid=2>

¹⁹⁷ *Idem, Ibid.*

¹⁹⁸ ORNELAS, Marta, “A Escola e o Museu – a obra de arte como objecto promotor do sucesso escolar”, EÇA, Teresa *et al* (org.), *Desafios da educação artística em contextos ibero-americanos*, Porto, Associação de Professores de Expressão e Comunicação Visual, 2010, pp. 174-175.

exige dos museus um desafio permanente, uma aposta séria mas inovadora na forma de diálogo, uma outra capacidade de produzir novas linguagens que vão ao encontro dos seus interesses, do seu tempo. Através dos seus serviços educativos os museus desdobram-se em actividades de carácter lúdico-pedagógico, desde visitas guiadas, orientadas e temáticas, oficinas pedagógicas com actividades de expressão plástica, jogos educativos, recriações históricas, etc., que envolvem diversos níveis de ensino, criando hábitos de visita e apetência por estes espaços culturais¹⁹⁹.

Hoje temos mais jovens a frequentar os museus, no âmbito de actividades escolares ou curriculares, e é importante também aproveitar esse público para alargar o mercado das lojas dos museus e a oportunidade de negócio através do desenvolvimento de linhas de *merchandising* atractivas e adequadas a este tipo de público, a exemplo do que fez a loja do IMC que criou uma linha juvenil onde se incluem blocos, estojos, canecas, lápis, magnéticos, porta-chaves, réguas e tapetes de rato²⁰⁰.

¹⁹⁹ PAIS, Teresa, “Editorial”, *Museu Quinta das Cruzes Boletim*, n.º 3, Maio, Funchal, Museu Quinta das Cruzes, 2006, p. 1.

²⁰⁰ Ver anexo 26

Capítulo V – Conclusão

Actualmente é impensável entender os museus como jazigos de objectos, espaços fechados, disponíveis apenas a algumas elites. A adaptação dos museus a um novo contexto social originou uma metamorfose sem precedentes. Perante a abertura de novos caminhos e em consequência da crescente procura de novas formas de apresentação e perpetuação do legado de gerações anteriores, por parte de públicos ávidos de renovadas possibilidades de usufruto dos acervos museológicos, a museologia contemporânea têm tido a necessidade de incorporar o *marketing* nas suas estratégias de comunicação. As instituições museológicas concorrem agora com outras organizações culturais em termos da qualidade dos serviços que disponibilizam, ofertas e preço, sendo por isso fundamental a inclusão de mecanismos de comunicação que lhes permitam promoção e diferenciação perante um público cada vez mais exigente ao nível dos serviços e espaços de lazer²⁰¹.

Com o objectivo de melhor satisfazer os desejos e necessidades dos seus visitantes os museus não só tentaram melhorar a sua oferta a nível de exposições, actividades e programas, mas também a nível de serviços anteriormente considerados como auxiliares, tais como as lojas de museu, transformando-os numa parte essencial da experiência recreativa.

Pensadas como forma de divulgar e promover os museus e os seus acervos as lojas de museu caracterizam-se por disponibilizar para venda produtos, inspirações e réplicas de diversas tipologias de colecções e acervos museológicos pertencentes aos museus a que se encontram afectas. Além do seu indiscutível papel na valorização e divulgação dos museus constituem igualmente como excelentes fontes de receita. As lojas de museus apresentam-se actualmente no contexto museológico português como instrumentos fundamentais de uma nova gestão museológica, reflexo de uma sociedade de consumo em mudança²⁰².

Na Região Autónoma da Madeira verificou-se também uma tendência generalizada de desenvolvimento da actividade comercial em museus. Através da presente investigação foi possível identificar e caracterizar as lojas dos museus

²⁰¹ MARECOS, Carla Teresa Lopes, *O Conceito de Marketing Cultural Aplicado à Museologia Contemporânea em Portugal*, Dissertação de Mestrado em Arte, Património e Teoria do Restauro, Lisboa, Universidade de Lisboa, Faculdade de Letras, 2009, p. 123. Acedido a 13 de Março de 2012, em: http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/1752/1/22013_ulfl070661_tm.pdf

²⁰² *Idem*, p.131.

regionais fazendo o levantamento dos casos existentes, analisar as políticas adoptadas a nível do produto, preço, promoção, local/distribuição, pessoas, evidências físicas e processo, percebendo quais os seus pontos fortes e pontos fracos, oportunidades e ameaças, perceber a importância da instalação destes espaços e o desenvolvimento de linhas variadas e alargadas de *merchandising* na divulgação dos museus, da sua missão e património. Finalmente, com base nos dados obtidos, foram apresentadas algumas propostas para melhorar o desempenho das lojas dos museus locais.

A grande maioria dos museus da Região comercializa produtos de *merchandising* inspirados nas suas colecções, e observamos que muitos deles desenvolvem os seus próprios artigos, havendo também um grande número de instituições que os obtêm a partir da respectiva tutela e ainda através de parcerias como programas de licenciamento. Alguns como o Museu Etnográfico compram produtos já feitos que se relacionam com a instituição para serem vendidos na loja, outros têm à consignação produtos de outras instituições.

A decisão relativamente aos produtos a produzir baseia-se maioritariamente no programa de exposições, seguindo-se os custos de produção, as exigências específicas dos visitantes e a determinação do organismo que tutela a instituição, não havendo neste caso qualquer intervenção por parte do museu no processo de desenvolvimento dos artigos que irá comercializar. Lamentavelmente muito poucos fazem uso da pesquisa do mercado como forma de avaliar os padrões de compra dos visitantes. Havendo uma falta de conhecimento sobre os frequentadores das lojas, as suas necessidades, atitudes e expectativas, os produtos não são desenvolvidos de forma a ir ao encontro das preferências do público-alvo.

Apesar da diversidade e qualidade das colecções dos museus regionais possibilitarem o desenvolvimento de artigos de grande atractividade e excelência, verificamos haver pouca variedade dos artigos, falta de inovação e um fraco aproveitamento do potencial dos acervos museológicos para a actividade comercial.

Quanto aos preços dos produtos estes são definidos maioritariamente com base numa política institucional, seguindo-se os custos de produção, a determinação da tutela, o poder de compra do público-alvo e por último através de uma pesquisa de mercado. A pesquisa de mercado é importante para recolher informações sobre os preços dos concorrentes e sobre as percepções de valor para os vários segmentos de visitantes, no entanto a realidade museológica regional carece de recursos humanos e financeiros que permitam levar a cabo esse trabalho de investigação. As receitas obtidas

com a comercialização dos artigos deveriam reverter a favor da melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo museu, no entanto na grande maioria das instituições regionais as receitas geradas pelas lojas são arrecadadas e geridas pelos Serviços Centrais, não podendo ser utilizadas para beneficiação das próprias lojas e diversificação dos seus produtos.

No que se refere à promoção verificamos que nos museus regionais a divulgação das lojas não está ainda generalizada, menos de metade dos museus promove as suas lojas e respectivos produtos, sendo o *site* da instituição na internet a principal forma de divulgação utilizada, seguindo-se a venda de artigos noutros espaços.

Quanto às políticas de local/distribuição o que se verifica nos museus da Madeira é uma maior tendência para localizar as áreas comerciais na recepção, havendo também alguns como o Museu de Arte Contemporânea e o Monte Palace que possuem uma loja situada à entrada museu. As localizações menos frequente são à saída do museu, como é o caso do Museu Etnográfico que tem a sua loja no final do circuito de visita, e a meio do percurso de visita, como é o caso do Museu da Baleia. Idealmente a loja deve estar situada onde não passe despercebida.

As lojas são um importante espaço de contacto com os visitantes, de maneira que é essencial dar especial atenção ao atendimento, à política de pessoas. Por esta razão é importante que os funcionários de uma loja tenham conhecimentos para poder prestar informação sobre as colecções do museu, e tenham formação em técnicas de venda, de modo a se tornarem profissionais competentes e membros efectivos dedicados à missão educativa do museu. Na Região Autónoma da Madeira a maioria dos museus não tem funcionários designados exclusivamente para desempenhar funções na loja, são geralmente os recepcionistas do museu os responsáveis pelas vendas dos produtos de *merchandising*. Todos os funcionários, inclusive os que trabalham exclusivamente como vendedores nas lojas, recebem apenas, regra geral, formação específica sobre a instituição e sobre os produtos disponíveis na loja e a sua relação com o museu, não havendo portanto nenhum cuidado especial com as competências comerciais dos colaboradores.

Os visitantes formam memórias da sua experiência de visita através de todos os seus sentidos. O ambiente criado é portanto um factor importante para a qualidade da experiência e satisfação do público. A estratégia da loja do museu deve incluir um plano em que a evidência física ajude à construção de lembranças positivas. Na Madeira apesar de quase todos os museus afirmarem ter uma loja, verificamos que em grande

parte deles não se pode considerar a existência de uma loja na verdadeira acepção da palavra, uma vez que o espaço dedicado à comercialização de artigos nessas instituições se resume a uma prateleira ou vitrina, localizada na área da recepção, onde são expostos os produtos para venda. Grande parte destas “lojas” resultam do aproveitamento do espaço já existente, logo não puderam ser desenvolvidas de acordo com os parâmetros estéticos e funcionais adequados a este tipo de espaços, com uma adequada e atractiva exposição dos artigos, um bom trabalho de vitrinismo, com informação clara e preço sempre afixado e visível, com equipamentos de *design* moderno e sedutor, com facilidade de circulação, onde as pessoas se sintam bem e sobretudo onde se sintam induzidas a consumir.

As políticas de processo referem-se à forma como o serviço é prestado e englobam entre outros a recepção dos produtos, o envio em tempo útil de encomendas para clientes, a reposição de produtos, o manuseio e segurança do dinheiro, o escalonamento do pessoal e a limpeza. Essas questões aparentemente banais têm um grande efeito sobre a percepção dos visitantes de uma loja do museu. Na Região contudo as lojas dos museus não têm um modelo de gestão que considere formalmente os aspectos relacionados com as políticas de processo.

Com espaços na sua maioria pequenos e pouco atractivos, pouca variedade de produtos disponíveis para venda, falta de conhecimento sobre os frequentadores das lojas, as suas necessidades e expectativas, a fraca divulgação das lojas e dos seus produtos, a redução cada vez maior das verbas atribuídas ao sector cultural e às instituições museológicas e a inexistência de modelos de gestão actuais e adequados ao mercado, concluimos que as lojas dos museus da madeira desempenham um papel pouco significativo na valorização e divulgação das instituições museológicas regionais, da sua missão e património. Para que estes espaços comerciais possam desenvolver todas as suas potencialidades será necessário introduzir melhorias ao seu funcionamento. Apresentamos então algumas propostas para ajudar a desenvolver as lojas dos museus locais e melhorar o seu desempenho.

Dada a impossibilidade com que muitas instituições se deparam no sentido de aumentar o espaço físico das suas lojas, defendemos a criação do espaço comercial – Loja dos Museus da Madeira, uma loja dissociada de um museu em particular, que funcione como um local adicional para a comercialização de produtos diversos, inspirações ou réplicas das diferentes colecções e acervos museológicos, pertencentes aos museus da Madeira, tanto públicos como privados. A criação de uma loja de bom

gosto, elegância, utilidade, qualidade e prestígio, que seja educativa, que aumente as receitas dos museus e que funcione como uma ponte para a divulgação dos museus de toda a Região, seria um excelente pólo de atractividade, que contribuiria para o conhecimento e valorização do património cultural regional.

A pouca variedade de produtos disponíveis para venda nas lojas dos museus poderia ser colmatada através da diversificação do tipo de artigos produzidos tanto quanto possível, aproveitando a multiplicidade e qualidade das colecções dos nossos museus. Os museus têm a possibilidade de recorrer ao *benchmarking*, usando neste caso como exemplo lojas de museus consideradas uma referência a nível nacional, para diversificarem os seus próprios artigos. Outra potencialidade que poderia ser explorada, em termos de diversificação seriam os produtos gastronómicos e o artesanato tradicional, importantes atractivos turísticos.

Na impossibilidade de efectuar grandes investimentos devido a restrições orçamentais, existem alternativas para melhorar o desempenho das lojas com o mínimo de custos possível. Os museus podem estabelecer programas de licenciamento com fabricantes que desenvolvem e financiam os produtos e os colocam no mercado através dos seus próprios canais de distribuição, recebendo o museu uma percentagem das vendas, ou uma parte da produção. O desenvolvimento e criação de novas linhas de *merchandising* através da associação a marcas de renome, é uma excelente forma de diversificar a oferta nas lojas dos museus e de divulgar as próprias instituições a custo zero. O apoio mecenático ou patrocínio para desenvolvimento de novos produtos seria outra opção a que os museus poderiam recorrer. A venda por consignação apresenta-se como outra forma de diversificação da oferta nas lojas, e consiste na transferência de uma mercadoria de um fornecedor para o consignatário, para que este a venda conforme condições pré-estabelecidas. Os programas de financiamento comunitário estão disponíveis e são dirigidos à raiz patrimonial e cultural dos estados membros, constituindo uma oportunidade para o desenvolvimento de projectos culturais. Apesar das lojas serem áreas em que se torna conveniente ser o museu a explorar, administrar e gerir, na ausência de condições financeiras que possibilitem o bom aproveitamento das suas potencialidades, as concessões constituem igualmente uma alternativa de ampliar e melhorar a oferta a nível do *merchandising*.

Há nas lojas dos museus da Região uma falta de conhecimento sobre os seus consumidores, as suas necessidades e expectativas. Assim, para determinar os desejos e gostos dos seus visitantes e para poder actuar junto deles com eficácia, as lojas dos

museus devem recorrer a alguma pesquisa de mercado. A maioria da informação relativa ao comportamento dos consumidores pode ser recolhida de forma válida através de inquéritos ou entrevistas realizados periodicamente nas lojas.

No âmbito de uma estratégia comercial, as lojas dos museus devem ser objecto de ampla divulgação, havendo uma serie de recursos disponíveis para o efeito. Todos esses meios, e principalmente os eventos, com especial destaque para as exposições temporárias e festas como o Dia Internacional dos Museus comemorado a 18 de Maio, que atraem um maior número de pessoas, podem ser aproveitados pelos museus regionais para divulgar não só as suas colecções mas também os produtos das suas lojas, quer através da disponibilização de informação e imagens em folhetos e brochuras, quer através da oferta de algum *merchandising*. O uso da Internet como meio de divulgação e comunicação dos museus tem vindo a generalizar-se, constituindo uma forma segura, fácil, económica e de grande impacto para a difusão das colecções e das iniciativas das instituições museológicas. Assim, as páginas web são meios utilizados em grande escala e por todo o tipo de instituições culturais com objectivos de informar, comunicar e dar a conhecer o museu e os seus serviços. Os media sociais como o Facebook ou o Twitter constituem igualmente uma excelente ferramenta de divulgação das lojas dos museus e seus produtos.

Devem ser ainda pensadas outras formas de divulgação, como a instalação de pequenos pontos de venda nos diferentes postos de turismo da Madeira e Porto Santo, ou admitir a possibilidade de celebração de acordos de colaboração ou parceria com outras entidades para a venda de artigos à consignação em diferentes espaços comerciais, lojas de recordações, em pontos turísticos estratégicos e em algumas unidades hoteleiras, com o objectivo de mostrar a diversidade dos artigos disponíveis, e promover as lojas dos museus.

Actualmente qualquer museu que pretenda assegurar a sua sobrevivência terá que desenvolver estruturas organizativas que incluam modelos de gestão actuais e consistentes. Várias entidades de carácter museológico desenvolveram na sua estrutura organizacional, divisões ou departamentos que se ocupam intensivamente de aspectos relacionados com gestão, aos quais estão subordinadas equipas que diligentemente se responsabilizam por áreas como a divulgação e o *marketing*, como instrumentos de comunicação e atracção de público.

Na Região as entidades responsáveis pela área da cultura continuam a refugiar-se no argumento dos museus se constituírem como instituições sem fins lucrativos, para

justificarem um apego a modelos convencionais, que em nada beneficiam nossas instituições, e as impede de se dotarem de uma gestão moderna, avançada, profissional e auto-sustentável. A ausência de modelos de gestão apropriados e de departamentos e equipas capazes de desenvolver estratégias de *marketing* profissionais e eficazes, que proporcionem uma definição adequada das possibilidades de mercado, faz com as lojas não sejam exploradas com maior rigor técnico e comercial. Há portanto que desenvolver e definir uma estratégia comercial para as lojas dos museus, complementada com uma política de comunicação e imagem, onde componentes como a planificação, a escolha dos artigos e dos fornecedores, o acompanhamento da produção, a definição das políticas a aplicar, devem ser assumidas com profissionalismo e desempenhadas por técnicos com experiência, apetência e formação nas áreas da gestão e do *marketing*.

Uma das tendências que tem vindo a crescer é a da procura de produtos turísticos ligados à cultura e ao património arquitectónico, histórico e monumental. Face ao turismo convencional e de massas, o turismo cultural apresenta-se como uma alternativa ao turismo de sol e praia. A Madeira possui um conjunto patrimonial artístico relevante, nesse sentido, os organismos regionais que têm como objectivo promover e divulgar o destino Madeira no exterior, deveriam apostar mais na valorização e divulgação do património cultural regional, através do desenvolvimento de várias iniciativas que promovessem a oferta artística, museológica e cultural existente no destino. O turismo cultural é um nicho de mercado em expansão, que, devidamente maximizado, pode beneficiar as instituições museológicas regionais contribuindo para um aumento das audiências em museus e para uma maior probabilidade de consumo nas lojas.

O mercado em que operam as lojas dos museus regionais é relativamente pequeno, e factores como a crise económica global, a indiferença da sociedade civil pela realidade museológica e os constrangimentos advindos da insularidade, têm vindo a agravar esta realidade. Torna-se portanto imperioso proceder a um alargamento do mercado de actuação das lojas. O comércio electrónico ou e-commerce constitui actualmente uma excelente oportunidade para as lojas dos museus aumentarem a dimensão do seu mercado e negociarem fora do seu espaço físico, a uma escala global, sem que isso implique um grande esforço financeiro. Na Região os museus não utilizam ainda esta forma de comércio, devia portanto ser estudada e agilizada a implementação de lojas virtuais para venda de artigos de *merchandising*, que constituiriam uma excelente oportunidade para as lojas dos museus expandirem o seu mercado.

A profunda falta de hábitos de participação em eventos culturais por parte da sociedade civil leva a uma indiferença perante os museus e seus serviços como espaços de cultura e de lazer, o que reduz consideravelmente o mercado em que operam as lojas dos museus. Na madeira estima-se que apenas 20 a 30 % do público que visita os museus seja local. É portanto necessário promover um maior acesso à cultura, um alargamento da comunidade de fruidores, como meio de instituir novos hábitos e gostos e mudar comportamentos e mentalidades. Entre as novas ferramentas existentes para fomentar a participação dos cidadãos nas políticas culturais locais estão os estudos de público nos museus, que podem ajudar a aproximar o museu dos cidadãos tornando-os parte das políticas culturais. Do ponto de vista das lojas constitui uma oportunidade de alargar o seu mercado à comunidade local não frequentadora, muitas vezes alheada da oferta disponibilizada pelas instituições.

Outra forma de estimular a integração da arte e da cultura no quotidiano dos cidadãos consiste em aproveitar a sensibilidade e interesse da comunidade escolar nos Museus, para incentivar as visitas dos jovens aos museus e criar desde cedo o gosto e o hábito de frequentar estas instituições. Hoje temos mais jovens a frequentar os museus, no âmbito de actividades escolares ou curriculares, e é importante também aproveitar esse público para ampliar a oportunidade de negócio nas lojas dos museus, através do desenvolvimento de linhas de *merchandising* atractivas e adequadas a este tipo de público.

A actividade comercial no sector cultural, nomeadamente o desenvolvimento das lojas de museus e do *merchandising* associado apresenta grandes potencialidades em termos económicos, de divulgação e valorização patrimonial, que importa explorar. Na Região porém não há uma grande aposta neste sector, e muito mais se poderia fazer no sentido de melhorar a oferta e o desempenho das lojas dos museus locais.

Para isso seria necessário antes de mais rever o modelo de gestão existente no sector cultural regional e adoptar estratégias adequadas às exigências específicas do mercado cultural actual, nomeadamente a exploração de técnicas de gestão, comunicação, divulgação e *marketing*, importadas do universo das empresas privadas. A introdução de formas de gestão privada não implica que as instituições tenham de ser transformadas em empresas, com este modelo o que se pretende é fazer da gestão uma verdadeira política de recursos, maximizar os resultados da organização e dotá-las de maior autonomia e eficiência, tendo em conta as particularidades envolvidas no contexto museológico.

O cenário em que os museus contemporâneos se desenvolvem mudou radicalmente, há portanto que adequar as estruturas que organizam e gerem as instituições culturais às necessidades e desafios que se lhes apresentam, e dotá-los das condições indispensáveis para que possam desenvolver a totalidade das suas capacidades.

Bibliografia

Para facilitar a consulta da bibliografia, a mesma foi dividida pelos respectivos capítulos, colocando-se em cada um, separadamente, os *websites*, manuscritos e legislação consultados.

Bibliografia - Capítulo I

BRUNO, Cristina Oliveira, “Museologia e Museus: os inevitáveis caminhos entrelaçados”, *Cadernos de Sociomuseologia*, n.º 25, Lisboa, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 2006, pp. 5-20.

ANICO, Marta, “Significados e práticas museológicas. Reimanginação e procura de novos sentidos”, *Arquivos da Memória, Outro País – novos olhares, terrenos clássico*, N.º4 (Nova Série), 2008.

CAMACHO, Clara, “Museus ao encontro dos públicos e da comunidade: perspectivas e experiências no quadro da Rede Portuguesa de Museus”, CADILHA, Sérgio (coord.), *Actas: conferência museus e sociedade*, Caminha, Museu Municipal, 2008, pp. 7-23.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade, *Metodologia do trabalho científico*, 4ª ed., São Paulo, Atlas, 1994.

NOGUEIRA, Nuno, *A análise SWOT e o processo de planeamento estratégico*, [s/d]. Acedido a 4 de Janeiro 2012 em: <http://www.portal-gestao.com/gestao/item/2414-analise-swot-e-o-processo-de-planeamento-estrategico.html>

ROBERTO, Hernández Sampieri *et al.*, *Metodologia de pesquisa*, 3ª ed., Bangcoc [etc.], McGraw-Hill, cop., 2006.

SILVA, Álvaro Fernando Duarte Sousa, *Estudo de Viabilização para a Criação e Implementação de uma Associação para o Desenvolvimento do Destino Turístico Monte*, Dissertação de Mestrado, Funchal, Universidade da Madeira, 2008.

Bibliografia - Capítulo II

AAGESON, Thomas H., *Market Value: 5 Steps to an Effective Museum Marketing Plan*. 1999 July/August. Acedido a 09 de Dezembro de 2011, em: http://www.aamus.org/pubs/mn/MN_JA99_EffectiveMarketingPlan.cfm

ALEXANDER, E, *Museums in motion: introduction to the history and functions of museums*, Nashville, American Association for state and Local History, 1979.

- AMBROSE, Tim, PAINE Crispin, *Museum basics*, London, Routledge, 1993.
- ANICO, Marta, “Significados e práticas museológicas. Reimanginação e procura de novos sentidos”, *Arquivos da Memória, Outro País – novos olhares, terrenos clássico*, N.º4 (Nova Série), 2008.
- ANICO, Marta, “A pós-modernização da cultura: património e museus na contemporaneidade”, *Horizonte Antropológicos*, Vol.11, n.23, 2005, pp. 71-86. Acedido a 3 de Novembro de 2011, em:
<http://www.scielo.br/pdf/ha/v11n23/a05v1123.pdf>
- ARAÚJO, Marcelo, BRUNO, Maria Cristina, *A memória do pensamento museológico contemporâneo. Documentos e Depoimentos*, Comité Brasileiro do ICOM, 1995.
- BRUNO, Cristina Oliveira, “Impressões de Viagem: Um Olhar Sobre a Museologia Portuguesa”, *Cadernos de Sociomuseologia*, n.º 9, Lisboa, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 1996, pp. 87-113.
- BRUNO, Cristina Oliveira, “Museologia e Museus: os inevitáveis caminhos entrelaçados”, *Cadernos de Sociomuseologia*, n.º 25, Lisboa, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 2006, pp. 5-20.
- BUBER, Renate; KNASSMÜLLER, Monika; SCHMIDT Andrea. *Specialist bookshop or souvenir shop? The consumption behavior of museum shop visitors of an Austrian federal art*. Paper presented at ACEI, Copenhagen University museum, June 2010.
- BURTON, Christine, LOUVIERE, Jordan, YOUNG, Louise, “Retaining the visitor, enhancing the experience: identifying attributes of choice in repeat museum visitation”, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 14, 2009, pp. 21-34.
- CAMACHO, Clara, “Museus ao encontro dos públicos e da comunidade: perspectivas e experiências no quadro da Rede Portuguesa de Museus”, CADILHA, Sérgio (coord.), *Actas: conferência museus e sociedade*, Caminha, Museu Municipal, 2008, pp. 7-23.
- CAMERON, Fiona, “Transcending fear - engaging emotions and opinion – a case for museums in the 21st century”, *Open Museum Journal Vol 6: New Museum Developments & the Culture Wars*, September 2003.
- CHAN, Jennifer Kim Lian, Chan, “The Consumption of Museum Service Experiences: Benefits and Value of Museum Experiences”, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18:2-3, 2009, pp 173-196.
- COLE, Denise, “Museum marketing as a tool for survival and creativity: the mining

museum perspective”, *Museum Management and Curatorship*, Vol. 23, No. 2, June 2008, pp. 177-192.

CORDOVIL, Maria Madalena, “Novos Museus, Novos Profissionais”, *Cadernos de Museologia*, n.º 1, Lisboa, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 1993, pp. 12-19.

GOMES, Rosa, *Turismo cultural e interpretação – uma estratégia para dinamização dos patrimónios* [s/l],[s/d]. Acedido a 15 de Janeiro de 2011, em:

<http://www.agoracultura.com/docs/turismocultural.pdf>

GONÇALVES, Alexandra Rodrigues, *Museus, Turismo e Território: Como podem os equipamentos culturais tornar-se importantes atrações turísticas regionais*, Congresso Internacional Turismo da Região de Leiria e Oeste, Peniche, 22 e 23 de Novembro de 2007. Acedido a 31 de Outubro de 2011, em:

http://cassiopeia.ipleiria.pt/esel_eventos/files/3902_18_AlexandraGoncalves_4bf512841c6a5.pdf

HOFFMAN, Douglas, *Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos*, São Paulo, Thomson, 2003.

HOOPER-GREENHILL, Eilean, *Museums and Their Visitors*, London, Routledge, 1994.

JULIÃO, Letícia, *Apontamentos sobre a História dos Museus*, [s/d], p. 20. Acedido a 25 de Novembro de 2011, em:

http://www.cultura.mg.gov.br/arquivos/Museus/File/caderno-diretrizes/cadernodiretrizes_segundaparte.pdf

KENT, Tony, “The role of the museum shop in extending the visitor experience”, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 15, 2010, pp. 67-77.

KNASSMÜLLER, Monika, BUBER, Renate, SCHMIDT Andrea, *How does the museum shop come across? The analysis of museum shop visitors’behaviour and attitudes*, Paper to be presented at the ISTR Conference, Istambul 2010.

KOTLER, Neil, *Delivering Experience: Marketing the Museum's Full Range of Assets*, May / June 1999. Acedido a 09 de Dezembro de 2011, em: http://www.aamus.org/pubs/mn/MN_MJ99_DeliveringExperience.cfm

KOTLER, Philip, *Administração de marketing: análise, planeamento, implementação e controle*, 5ª ed., São Paulo, Atlas, 1998.

KOTLER, Philip, *Marketing Management*, 11th ed., New Jersey, Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Neil, “New Ways of Experiencing Culture: the Role of Museums and Marketing Implications”, *Museum Management and Curatorship*, Vol. 19, No. 4, 2001, pp. 417-425.

KOTLER, Neil, KOTLER Philip, “Can Museums be All Things to All People?: Missions, Goals, and Marketing's Role”, *Museum Management and Curatorship*, Vol. 18, No. 3, 2000, pp. 271-287.

LINDON, Denis *et al*, *Mercator XXI: teoria e prática do marketing*, 12ª Ed., Lisboa, Publicações Dom Quixote, 2009.

LOCKSTONE, Leonie, “Major case study: Shape shifters-the role and function of modern museums”, RENTSCHLER, R., HEDE, A.M., *Museum marketing. Competing in the global marketplace*, Amsterdam, Butterworth-Heinemann, 2007, pp.61-67.

LOUSADA, Ana Maria, “Conservador e Museólogo: Abordagem de Conceitos. Texto 2”, *Cadernos de Museologia*, n.º1, Lisboa, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias 1993, pp.29-32.

MAGALHÃES, Fernando, *Museus, Património e Identidade*, 1ª Edição, Porto, Profedições Lda., 2005.

MCCRAY, Kimberly, “A Review of “Identity and the Museum Visitor Experience””, *Visitor Studies*, 13:1, 2010, pp. 121-124.

MCINTYRE, Charles, “Designing museum and gallery shops as integral, co-creative retail spaces within the overall visitor experience”, *Museum Management and Curatorship*, 25:2, 2010, pp. 181-198.

MCLEAN, Fiona, *Marketing the museum*, London, Routledge, 1997.

MCLEAN, Fiona, “Services Marketing: The Case of Museums”, *The Service Industries Journal*, Vol. 14, No. 2, April 1994, pp. 190-203.

MCLEAN, Fiona, “A Marketing Revolution in Museums?”, *Journal of Marketing Management*, No. 11, 1995, pp. 601-616.

MCPHERSON, Gayle, “Public memories and private tastes: The shifting definitions of museums and their visitors in the UK”, *Museum Management and Curatorship*, No. 21, 2006, pp.44-57.

MORAIS, Paulo, *Estrutura “base” para um Plano de Marketing*, 24 de Setembro de 2010. Acedido a 05 de Dezembro de 2011, em: <http://mktportugal.com/blog/?p=2488>

MORK, Paal, “Marketing”. BOYLAN, Patrick J., *Como Gerir um Museu: Manual Prático*, Paris, ICOM, 2004.

MOTTNER, Sandra. "Retailing and the museum: applying the seven 'P's of services marketing to museum stores", RENTSCHLER, R., HEDE, A.M., *Museum marketing. Competing in the global marketplace*, Amsterdam, Butterworth-Heinemann, 2007, pp.141-150.

MOTTNER Sandra, FORD, John B., "Measuring nonprofit marketing strategy performance: the case of museum stores". *Journal of Business Research*, No. 58, 2005, pp. 829-840.

MOUTINHO, Mário C. "Os museus Como instituições prestadoras de serviços". *Revista Lusófona de Humanidades e Tecnologia, Estudos e Ensaios*, N.º 12, 2008, pp.25-32.

MOUTINHO, Mário, "Sobre o Conceito de Museologia Social", *Cadernos de Museologia*, n.º1, Lisboa, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias 1993, pp. 5-6.

MUCHACHO, Rute, Museus Virtuais: a importância da usabilidade na mediação entre o público e o objecto museológico, Livro de Actas – 4 SOPCOM, [s.d.], pp. 1540-1547. Acedido a 4 de Janeiro de 2012, em: <http://bocc.ubi.pt/pag/muchacho-rute-museus-virtuais-importancia-usabilidade-mediacao.pdf>

NOGUEIRA, Nuno, *A análise SWOT e o processo de planeamento estratégico*, [s/d]. Acedido a 4 de Janeiro de 2012, em: <http://www.portal-gestao.com/gestao/item/2414-analise-swot-e-o-processo-de-planeamento-estrategico.html>

PAIS, Teresa Azeredo, "Museologia e Comunicação. Texto 2", *Cadernos de Museologia*, n.º1, Lisboa, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 1993, pp. 741-50.

PRIMO, Judite Santos, "Pensar contemporaneamente a museologia", *Cadernos de Sociomuseologia*, n.º 16, Lisboa, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias Lisboa, 1999, pp. 5-38. Acedido a 09 de Dezembro de 2011, em: <http://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/article/view/350/259>

PÉREZ, Xerardo Pereiro, TURISMO CULTURAL. Uma visão antropológica, Colección PASOS edita, número 2, Tenerife, PASOS, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 2009.

PRESCOTT, John, *Retail Guidelines for Small Museums*, Association of Independent Museums, June 2006. Acedido a 4 de Janeiro de 2012, em: <http://www.aimmuseums.co.uk/downloads/68071553302062009133331.pdf>

RENTSCHLER, Ruth, GILMORE, Audrey, “Museums: Discovering Services Marketing”. *International Journal of Arts Management*, Vol. 5, N.º 1 , fall 2002, pp. 62-72.

RENTSCHLER, Ruth, HEDE Anne-Marie, WHITE, Tabitha R., “Museum pricing: challenges to theory development and practice”, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12, 2007, pp. 163-173.

RENTSCHLER, Ruth, REUSSNER, Eva, *Museum Marketing Research: From Denial to Discovery?*, November, 2002. Acedido a 09 de Dezembro de 2011, em: <http://neumann.hec.ca/artsmanagement/cahiers%20de%20recherche/Rentschler.pdf>

RIBEIRO, Agostinho, “Novas estruturas/Novos Museus”, *Cadernos de Museologia*, n.º1, Lisboa, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 1993, pp. 7-11.

SANDELL, Richard, JAMES, Robert, *Museum Management and Marketing*, London, Routledge, 2007.

SANTOS, Maria Célia Moura Teixeira, “Reflexões museológicas: caminhos de vida”, *Cadernos de Sociomuseologia*, N.º 18, Lisboa, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 2002, pp.93-139.

SANTOS, Helena, “Públicos e Museus”, CADILHA, Sérgio (coord.), *Actas: conferência museus e sociedade*, Caminha, Museu Municipal, 2008, pp. 37-43.

SEMEDO, Alice, “Museus, educação e cidadania”, CADILHA, Sérgio (coord.), *Actas: conferência museus e sociedade*, Caminha, Museu Municipal, 2008, pp. 25-35.

SERRA, Filipe Mascarenhas, *Práticas de Gestão nos Museus Portugueses*, Lisboa, Universidade Católica Editora, 2007.

SILVA, Rui Ferreira, *A Importância do Marketing na Promoção dos Museus*, Estratégias e Instrumentos de Marketing para Museus, 21 de Março 2011, Paço dos Duques-Guimarães. Acedido a 02 de Janeiro de 2012, em: http://pduques.imc-ip.pt/pt-PT/actividades/2as_jornadas/2as_jornadas_gr1/PrintVersionContentDetail.aspx

STEPHEN, Awoniyi, “The Contemporary Museum and Leisure: Recreation as a Museum Function”, *Museum Management and Curatorship*, 19:3, 2001, pp. 297-308.

THEOBALD, Mary Miley, *Museum Store Management*, Oxford, Altamira Press, 2000.

TOBELEM, Jean-Michel, “The Marketing Approach in Museums”, *Museum Management and Curatorship*, 16:4, 1997, pp.337-354.

VARINE, Hugues de, “Respostas de Hugues de Varine a Mário Chagas”, *Cadernos de Sociomuseologia*, N.º 5, Lisboa, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 1996, pp. 5-18.

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

Legislação:

Lei n.º 47/2004 de 19 de Agosto. Lei-Quadro dos Museus Portugueses, Diário da República. I Série – A.

Websites consultados:

Associação Portuguesa de Museologia

<http://www.apom.pt>

Instituto dos Museus e da Conservação

<http://www.ipmuseus.pt/pt-PT/recursos/loja/HighlightList.aspx>

ICOM-Portugal

<http://www.icom-portugal.org/>

Fundação Serralves

<http://www.serralves.pt/>

Museu Colecção Berardo

<http://mirror.berardocollection.com/?ToplevelID=42&lang=pt>

Museu Fundação Oriente

<http://www.museudooriente.pt/>

Bibliografia - Capítulo III

AMBROSE, Tim, PAINE Crispin, *Museum basics*, London, Routledge, 1993

MCLEAN, Fiona, *Marketing the museum*, London, Routledge, 1997.

MOTTNER, Sandra. “Retailing and the museum: applying the seven ‘P’s of services marketing to museum stores”, RENTSCHLER, R., HEDE, A.M., *Museum marketing. Competing in the global marketplace*, Amsterdam, Butterworth-Heinemann, 2007, pp. 829-840.

OLEIRO, Manuel Bairrão, “Gestão e Museus-Contributo para uma reflexão”, *Museologia.pt*, n.º 2, Lisboa, Instituto dos Museus e da Conservação, 2008, pp. 163-167.

PESTANA, César, *A Madeira – Cultura e Paisagem*, Funchal, Secretaria Regional do Turismo e Cultura, 1985.

PAIS, Teresa, *Breve Panorama da Realidade Museológica Regional – Alguns elementos para reflexão*, Comunicação proferida no Encontro “Especificidades dos Museus em Ilhas”, APOREM/Museu da Água/Fórum Europeu de Museus, Museu de Electricidade-Casa da Luz, Funchal, 15 e 16 de Setembro 2005.

SERRA, Filipe Mascarenhas, *Práticas de Gestão nos Museus Portugueses*, Lisboa, Universidade Católica Editora, 2007, p. 142.

SERRA, Filipe, “Museus: a gestão dos recursos ou a arte de gerir a escassez”, *Museologia.pt*, n.º 2, Lisboa, Instituto dos Museus e da Conservação, 2008, pp. 169-179.

SILVA, Sara Dinis Mendes da, *Realidade Museológica no Arquipélago da Madeira. Da Génese à Actualidade*, Dissertação de Mestrado, Texto policopiado, Lisboa, ULHT, 2002.

SOUSA, Francisco Clode, *Guia dos Museus do Funchal*, Colecção Guias do Funchal-1, Funchal 500 Anos, E.M. Funchal, 2008.

THEOBALD, Mary Miley, *Museum Store Management*, Oxford, Altamira Press, 2000.

TOEPLER, Stefan, KIRCHBERG, Volker, “Museum and merchandising”, RENTSCHLER, R., HEDE, A.M., *Museum marketing. Competing in the global marketplace*, Amsterdam, Butterworth-Heinemann, 2007, pp. 160-167.

WALLACE, Margot A. *Museum Branding: how to create, and maintain image, loyalty and support*. Oxford: Altamira Press, 2006.

Websites consultados:

Casa Colombo Museu do Porto Santo

<http://www.museucolombo-portosanto.com/intro.html>

Madeira Cultura

<http://cultura.madeira-edu.pt/>

Monte Palace

<http://www.montepalace.com/>

Museu de Arte Sacra do Funchal

<http://www.museuartesacrafunchal.org/intro.html>

Museu Quinta das Cruzes

<http://www.museuquintadascruzes.com/pt-PT/Default.aspx>

Photographia Museu “Vicentes”

<http://photographiamuseuvicentes.gov-madeira.pt/>

Bibliografia - Capítulo IV

Estatísticas do Turismo da Região Autónoma da Madeira, Resultados Definitivos Ano 2010, Funchal, Direcção Regional de Estatística, 2011.

“Madeira desconhece números do turismo cultural”, *Diário de Notícias*, Funchal, 22 de Setembro 2010. Acedido a 11 de Abril de 2012, em:

<http://www.dnoticias.pt/actualidade/economia/228168-madeira-desconhece-numeros-do-turismo-cultural>

Programa de Governo da Região Autónoma da Madeira 2011-2015, Funchal, Governo Regional da Madeira, Novembro 2011.

ANACOM, *O Comércio electrónico em Portugal – O quadro legal e o negócio*, Lisboa, Autoridade Nacional de Comunicações, 2004, pp. 22-23.

BALSA, Joana, “Museus e internet. Recursos online nos sítios web dos museus nacionais portugueses”, *Revista TEXTOS de la CiberSociedad*, 8, Temática Variada, 2007. Acedido a 26 de Abril 2012 em: <http://www.cibersociedad.net>.

BRANCO, Óscar de Freitas, “Presidente do CEN defende roteiro cultural para cruzeiros”, *Diário de Notícias*, Funchal, 26 de Junho, 2012. Acedido a 26 de Junho de 2012, em: <http://www.dnoticias.pt/imprensa/diario/331597/mar/331688-presidente-do-cen-defende-roteiro-cultural-para-cruzeiros>

CAMACHO, Clara Freyão, “Gestão de Museus: modelos, desafios e mudanças”, *Museologia.pt*, n.º 2, Lisboa, Instituto dos Museus e da Conservação, 2008, pp. 149-153.

CASTRO, Ana Lúcia Siaines, *Museu e Turismo: uma relação delicada*, Debates em Museologia e Património, Comunicação oral, VIII ENANCIB – Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, Salvador, 28 a 31 de Outubro de 2007. Acedido a 2 de Novembro de 2011, em: <http://www.enancib.ppgci.ufba.br/artigos/DMP--257.pdf>

ECAM, *Estudo do Gasto Turístico na Madeira. Dezembro 2009/Janeiro 2010*, Funchal, Direcção Regional do Turismo, 2010.

GONÇALVES, Alexandra Rodrigues *et al.*, *O museu como pólo de atracção turística*, Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo - Universidade do Algarve, 2009. Acedido a 15 de Novembro de 2011, em: www.exedrajournal.com/docs/S-tur/05-alexandra++118.pdf

HENRIQUES, Paula, “Cerca de três milhões para investir na Cultura”, *Diário de Notícias*, Funchal, 5 de Março 2012. Acedido a 5 de Março 2012 em:

<http://www.dnoticias.pt/imprensa/diario/311457/5-sentidos/311524-cerca-de-tres-milhoes-para-investir-na-cultura>

LINDON, Denis *et al*, *Mercator XXI: teoria e prática do marketing*, 12ª Ed., Lisboa, Publicações Dom Quixote, 2009.

MARECOS, Carla Teresa Lopes, *O Conceito de Marketing Cultural Aplicado à Museologia Contemporânea em Portugal*, Dissertação de Mestrado em Arte, Património e Teoria do Restauro, Lisboa, Universidade de Lisboa, Faculdade de Letras, 2009. Acedido a 13 de Março de 2012, em:

http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/1752/1/22013_ulfl070661_tm.pdf

OLEIRO, Manuel Bairrão, “Gestão e Museus-Contributo para uma reflexão”, *Museologia.pt*, n.º 2, Lisboa, Instituto dos Museus e da Conservação, 2008, pp. 163-167.

OLIVEIRA, Ricardo Miguel, “Turismo em Apuros” *Diário de Notícias*, Funchal, Sábado, 19 de Maio, 2012.

ORNELAS, Marta, “A Escola e o Museu – a obra de arte como objecto promotor do sucesso escolar”, EÇA, Teresa *et al* (org.), *Desafios da educação artística em contextos ibero-americanos*, Porto, Associação de Professores de Expressão e Comunicação Visual, 2010, pp. 174-183.

PAIS, Teresa, “Editorial”, *Museu Quinta das Cruzes Boletim*, n.º 3, Maio, Funchal, Museu Quinta das Cruzes, 2006.

PATRÍCIO, Odete, “A Gestão de Museus – Uma abordagem a partir da Fundação de Serralves”, *Museologia.pt*, n.º 2, Lisboa, Instituto dos Museus e da Conservação, 2008, pp. 213-227.

PÉREZ, Xerardo Pereiro, *TURISMO CULTURAL. Uma visão antropológica*, Colección PASOS edita, número 2, Tenerife, PASOS, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 2009.

QUEIRÓZ, António dos Santos, “Os Museus e o Novo Paradigma do Turismo”, SEMEDO, Alice, NASCIMENTO, Elisa Noronha (coord.), *Actas do I Seminário de Investigação em Museologia dos Países de Língua Portuguesa e Espanhola*, Volume 2, Porto, Universidade do Porto, Faculdade de Letras, Departamento de Ciências e Técnicas do Património, 2010, pp.312-323.

ROCHA, Luís, “Museus com mais visitas nos últimos três anos”, *Diário de Notícias*, Funchal, Sábado, 14 de Abril 2012. Acedido a 14 de Abril de 2012 em:

<http://www.dnoticias.pt/imprensa/diario/318972/5-sentidos/318979-museus-com-mais-visitas-nos-ultimos-tres-anos>

SERRA, Filipe Mascarenhas, *Práticas de Gestão nos Museus Portugueses*, Lisboa, Universidade Católica Editora, 2007

SOUTO, Pablo, “Os estudos de público nos museus novas ferramentas para a participação dos cidadãos nas políticas culturais locais”, *A página da educação*, N.º 155, Ano 15, Abril 2006, p.6. Acedido a 4 de Abril de 2012, em:

<http://www.apagina.pt/?aba=7&cat=155&doc=11472&mid=2>

Websites consultados:

Arte-s-anato blogspot

<http://www.arte-s-anato.blogspot.pt/>

Auoa-Handmade

<http://www.auoa-handmade.pt/>

Azul Desejo

<http://azuldesejo.no.sapo.pt/index.html>

Círculo de Leitores

<http://www.circuloleitores.pt/>

Fundação Serralves

<http://www.serralves.pt/>

Instituto dos Museus e da Conservação

<http://www.ipmuseus.pt/pt-PT/recursos/loja/HighlightList.aspx>

Maria Jaime blogspot

<http://www.mariajaime.blogspot.pt/>

Museumac

<http://www.museumac.com/lang.php>

Bibliografia - Capítulo V

MARECOS, Carla Teresa Lopes, *O Conceito de Marketing Cultural Aplicado à Museologia Contemporânea em Portugal*, Dissertação de Mestrado em Arte, Património e Teoria do Restauro, Lisboa, Universidade de Lisboa, Faculdade de Letras, 2009. Acedido a 13 de Março 2012, em:

http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/1752/1/22013_ulfl070661_tm.pdf

ANEXOS

Anexo 1 – Inquérito às Lojas dos Museus	118
Anexo 2 – Loja do Museu de Arte Sacra	122
Anexo 3 - <i>Merchandising</i> “Obras de Referência dos Museus da Madeira”	127
Anexo 4 - Loja do Museu Quinta das Cruzes	133
Anexo 5 - Loja da Casa-Museu Frederico de Freitas	138
Anexo 6 – Loja do Museu de Arte Contemporânea	139
Anexo 7 – Loja do Museu Etnográfico da Madeira	142
Anexo 8 – Loja da Photographia Museu “Vicentes”	143
Anexo 9 – Loja da Casa Colombo Museu do Porto Santo	144
Anexo 10 – Loja do Universo de Memórias de João Carlos Abreu	146
Anexo 11 – Loja do Museu Henrique e Francisco Franco	147
Anexo 12 – Loja do Museu de História Natural	149
Anexo 13 – Loja do Museu de Electricidade	151
Anexo 14 – Loja da Fundação Berardo-Jardins de Quinta Monte Palace	152
Anexo 15 - Loja do Núcleo Museológico Mary Jane Wilson	154
Anexo 16 – Loja do Museu da Baleia	156
Anexo 17 – Loja do Núcleo Museológico Solar do Ribeirinho	158
Anexo 18 – Gift Shop Madeira Wine Company	160
Anexo 19 – Loja dos Museus, IMC	161
Anexo 20 – Produtos Loja de Serralves	166
Anexo 21 – Estudo do Gasto Turístico na Madeira, 2010	168
Anexo 22 – Peças de artesanos contemporâneos madeirenses	169
Anexo 23 – Produtos do projecto Encontros d’Arte, Círculo de Leitores	178
Anexo 24 – Produtos de <i>Merchandising</i> MUSEUMAC	184
Anexo 25 – Perfil no Facebook da Loja Museu Berardo e da Loja de Serralves ..	192
Anexo 26 - Linha juvenil, Loja dos Museus, IMC	194

ANEXO 1

INQUÉRITO ÀS LOJAS DOS MUSEUS

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em **Gestão Cultural** da **Universidade da Madeira** e tem como objectivo a recolha de informação para um estudo sobre as lojas dos museus da Região Autónoma da Madeira. Agradeço desde já a sua disponibilidade e colaboração. Preencha, sempre que possível, com um X.

Museu: _____

Data: __/__/____

Responsável pelo preenchimento do questionário: _____

Cargo que exerce no Museu: _____

1. O Museu tem um espaço físico de loja? (se sim, passe à pergunta 3)

Sim Não

2. Se não, comercializa algum tipo de produtos de merchandising?

Sim Não

Se respondeu NÃO terminou o inquérito

3. Que tipos de produtos comercializa?

1. Edições:

a) Catálogos. Quais? _____

b) Postais. Quais? _____

c) Desdobráveis. Quais? _____

2. Produtos de papelaria. Quais? _____

3. Brinquedos. Quais? _____

4. Utilitários (marcadores de livro, calendários, magnéticos, leques, guarda-chuvas, etc.)
Quais? _____

5. Produtos gastronómicos. Quais? _____

6. Cerâmica. Quais? _____

7. Joalheria. Quais? _____

8. Tecido (t-shirts, aventais, toalhas, etc.) Quais? _____

9. Réplicas de peças. Quais? _____

10. Outros. Quais? _____

4. Quais os produtos mais vendidos?

5. Como obtêm estes produtos?

1. Desenvolvem os seus próprios produtos. Sim Não
2. Compram produtos já feitos que se relacionem com a instituição. Sim Não
3. Têm à consignação produtos de outras instituições / empresas. Quais? _____
4. Outro. Qual? _____

6. Disponibilizam a venda de produtos online?

Sim Não

7. Como definem a política de preços dos produtos?

1. Com base nos custos de produção. Sim Não
2. Baseado numa política institucional. Sim Não
3. De acordo com o poder de compra do público-alvo. Sim Não
4. Através de uma pesquisa de mercado. Sim Não
5. Outro. Qual? _____

8. Que critérios têm em consideração na decisão sobre os produtos a produzir?

1. Custos de produção. Sim Não
2. Exigências específicas dos visitantes. Sim Não
3. Pesquisa sobre os padrões de compra dos visitantes. Sim Não
4. Baseado no programa de exposições. Sim Não
5. Outro. Qual? _____

9. É feito algum tipo de divulgação dos produtos da loja? (se não, passe à pergunta 11)

Sim Não

10. Qual?

1. Divulgação de produtos no site da instituição. Sim Não
2. Catálogo dos produtos à venda na loja. Sim Não
3. Venda de artigos noutros espaços. Quais? _____
4. Outro. Qual? _____

11. Estão satisfeitos com os produtos à venda na loja?

Sim Não

12. Porquê?

13. Há quanto tempo está a loja em funcionamento?

14. Foi criada de raiz para esse fim? (se não passe à pergunta 16)

Sim Não

**15. Que aspectos foram considerados na configuração/*design* da loja?
(atractividade, funcionalidade, visibilidade dos produtos, equipamentos, etc.)**

16. Onde fica localizada? (espaço físico do museu, recepção, entrada, etc.)

17. Qual o seu horário de funcionamento?

18. Tem funcionários designados exclusivamente para a loja?

Sim Não

19. É dado aos funcionários algum tipo de formação específica para a função que vão desempenhar? (se não, passe à pergunta 21)

Sim Não

20. Qual?

21. A loja é concessionada?

Sim Não

22. Em termos de organigrama a loja está dependente de quem?

23. As receitas obtidas na loja revertem para quem?

Muito obrigado pela sua colaboração...

ANEXO 2 – Loja do Museu de Arte Sacra











ANEXO 3 - Merchandising “Obras de Referência dos Museus da Madeira”

merchadising

4 cadernos de capa dura com elástico
19 x 14 cm
capa e contracapa (planificada)



Coleção de papelaria com diferentes modelos de cadernos e blocos, onde se trabalhou 4 linhas temáticas, a partir de detalhes das obras expostas:

- Paisagem
- Figura humana
- Padrão
- Fotografia



merchadising

4 cadernos de argolas com 13 x 16 cm
capa e contracapa (planificada)



merchadising

4 blocos 7 x10 cm
capa e contracapa (planificada)



merchadising

marcadores



merchadising

calendário



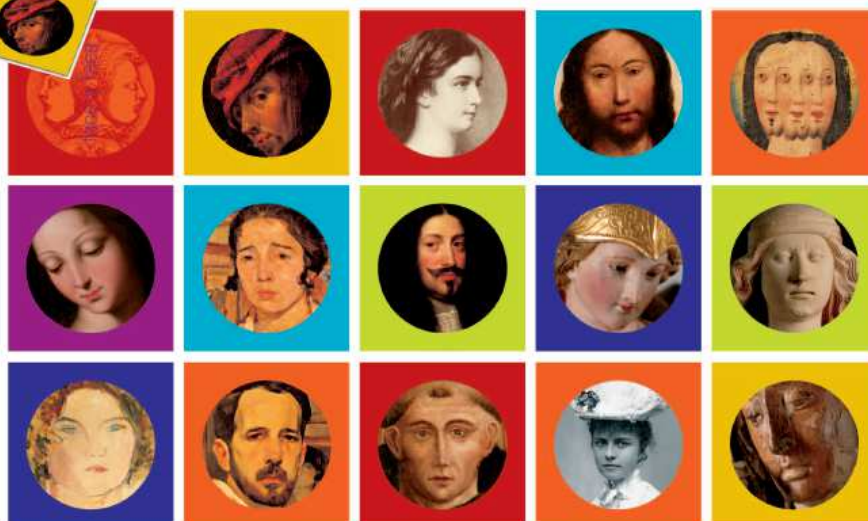
merchadising

jogo de memória
peças e embalagem



Este jogo parte do universo das
Imagens da exposição e centra-se
nas faces das diferentes obras.

Face a face é um jogo de memória,
onde podem participar dois ou mais
jogadores. O jogo é constituído por
48 peças iguais duas a duas.
O objectivo é, por memória visual,
encontrar o par de cada imagem e
juntar o maior número de pares.



merchandise

baralho de cartas



merchandise

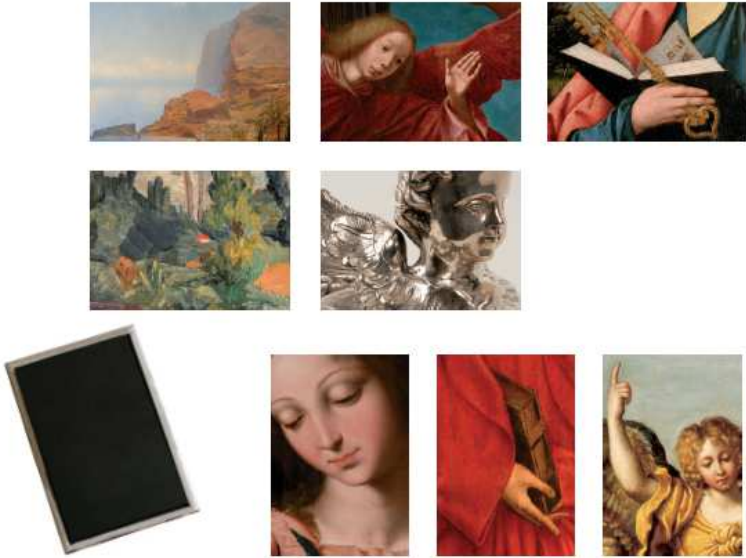
espelhos
72 x 72 cm



merchadising

magnéticos

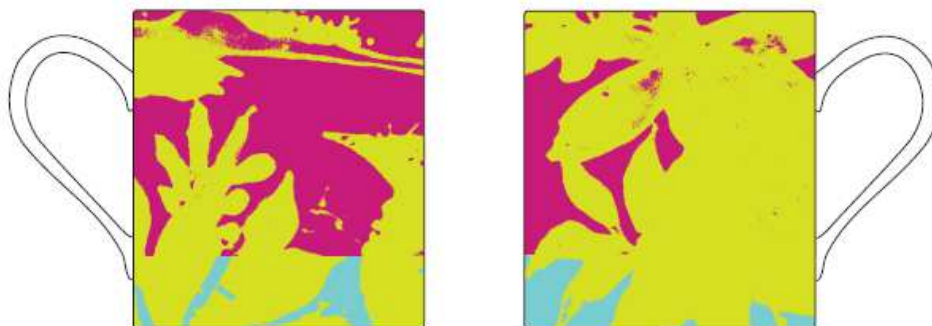
80 x 55 mm



merchadising

chávena de café





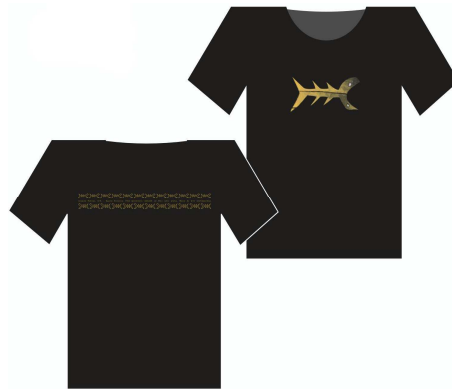
AXEXO 4 – Loja do Museu Quinta da Cruzes







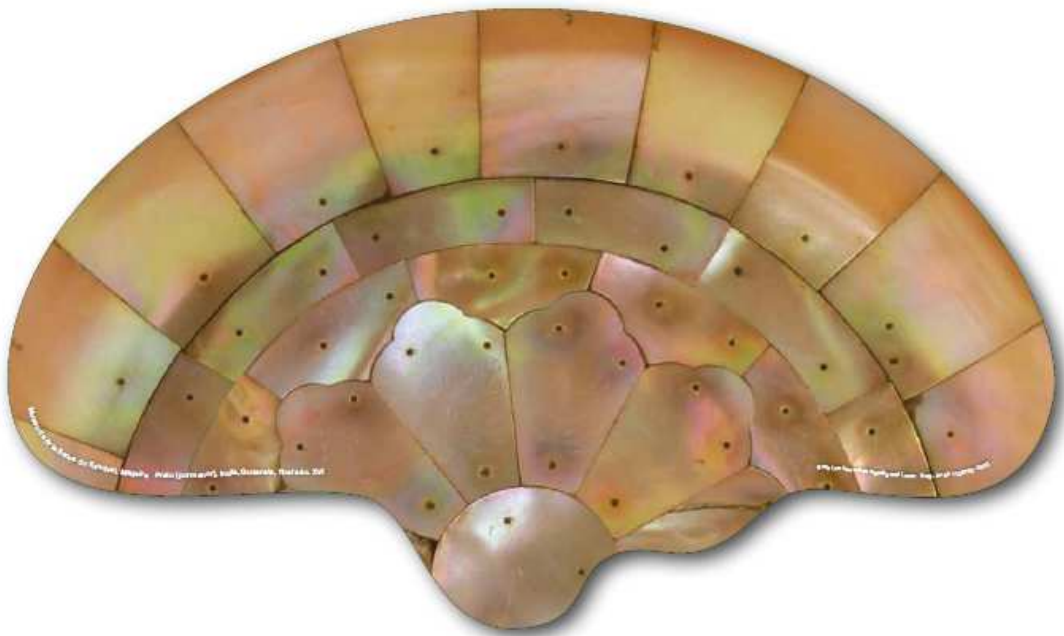
Le Départ
 Maria Telles, 1983
 Museu de Arte Contemporânea
 Fortaleza de S. Tiago



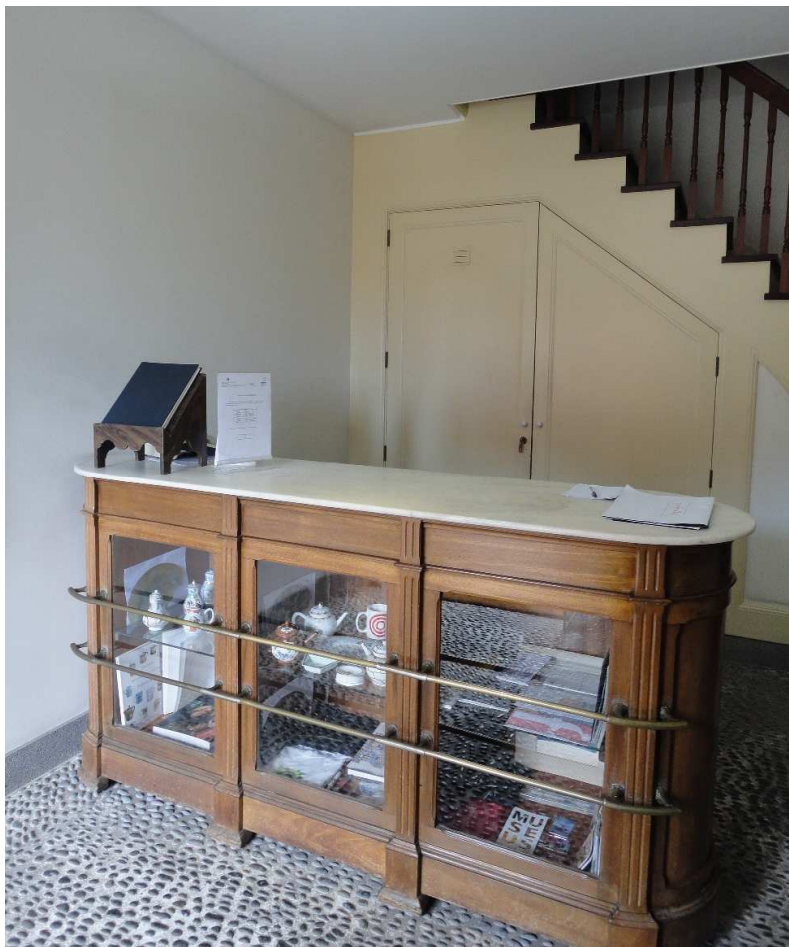
G.N. - Guarda Nocturno, 1961
 Joaquim Rodrigo
 Museu de Arte Contemporânea
 Fortaleza de S. Tiago







ANEXO 5 - Loja da Casa-Museu Frederico de Freitas



ANEXO 6 – Loja do Museu de Arte Contemporânea







ANEXO 7 – Loja do Museu Etnográfico da Madeira



ANEXO 8 – Loja da Photographia Museu “Vicentes”



ANEXO 9 – Loja da Casa Colombo Museu do Porto Santo

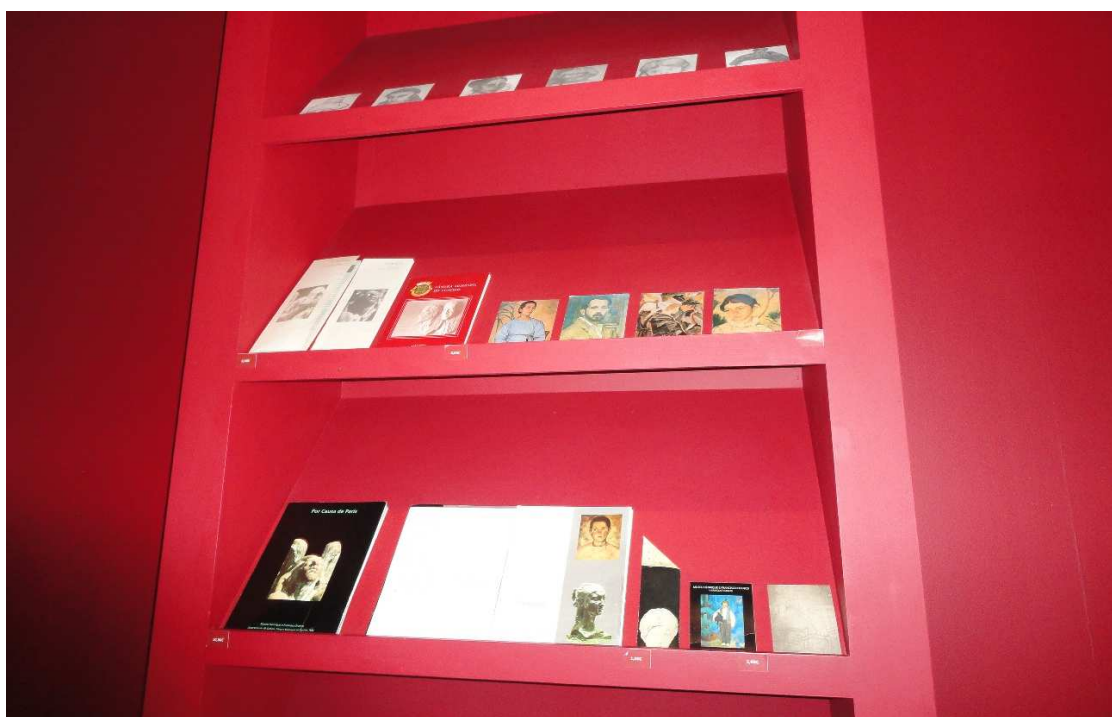




ANEXO 10 – Loja do Universo de Memórias de João Carlos Abreu



ANEXO 11 - Loja do Museu Henrique e Francisco Franco



ANEXO 12 – Loja do Museu de História Natural





ANEXO 13 – Loja do Museu de Electricidade



ANEXO 14 - Loja da Fundação Berardo-Jardins de Quinta Monte Palace





ANEXO 15 - Loja do Núcleo Museológico Mary Jane Wilson





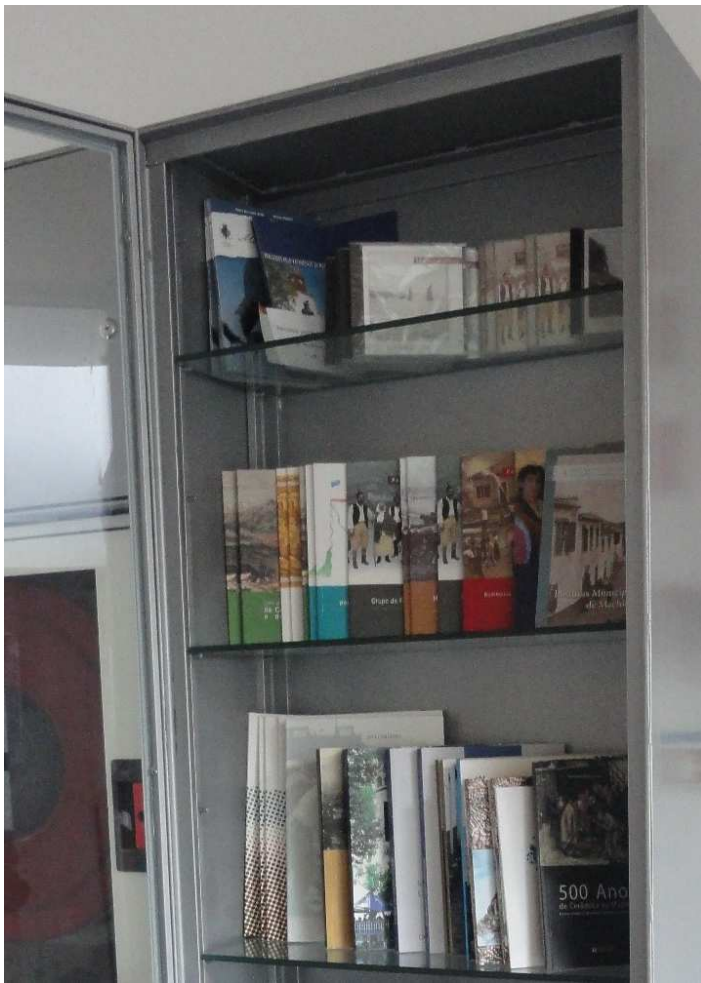
ANEXO 16 – Loja do Museu da Baleia





ANEXO 17 – Loja do Núcleo Museológico Solar do Ribeirinho





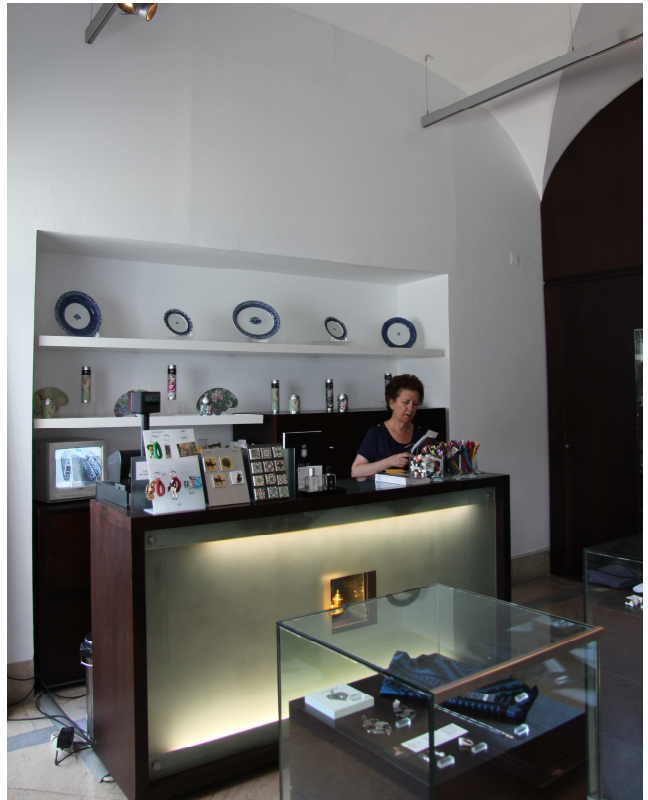
ANEXO 18 - Gift Shop Madeira Wine Company



ANEXO 19 - Loja dos Museus, IMC











ANEXO 20 - Produtos Loja de Serralves

LOJA SERRALVES



CAIXA ESQUISSO MUSEU DE SERRALVES ÁLVARO SIZA

Caixa em estanho com gravação do esquisso de Álvaro Siza para o Museu de Serralves

Peso: 1,25 Kg

Download:
[caixasiza2105_1215013926.jpg](#)

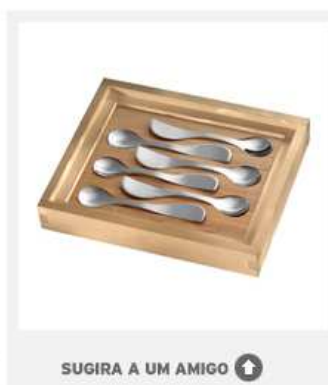
SUGIRA A UM AMIGO

Preço: 105,90 Eur

Qtd. **ADICIONAR AO CARRINHO**

← VOLTAR

LOJA SERRALVES



CAIXA DE 6 COLHERES Álvaro Siza Vieira

Caixa em madeira com 6 colheres em prata de lei, desenhada pelo Arquitecto Álvaro Siza Vieira. É um exclusivo da Fundação de Serralves. Edição de 400 exemplares numerada e assinada pelo artista. Cada colher pesa 17gr e tem 12mm de espessura. Inclui ainda um certificado de autenticidade.

Cor: Madeira e Prata
Peso: 1,25 Kg
Dimensões: 16,5 x 3,4 x 3,4 cm

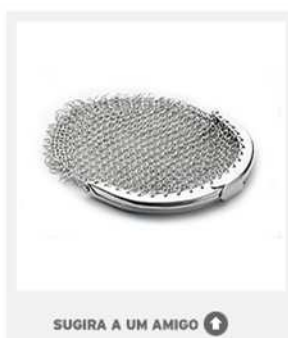
SUGIRA A UM AMIGO

Preço: 400,00 Eur

Qtd. **ADICIONAR AO CARRINHO**

← VOLTAR

LOJA SERRALVES



BOLSA DE MOEDAS REDONDA Álvaro Siza

Bolsa de moedas para senhora em malha de prata fina, com a marca do artista por Álvaro Siza. Produto Exclusivo Serralves

Cor: Prata
Peso: 1,25 Kg

Download:
[porta_moedas_copy_1164045498.jpg](#)

SUGIRA A UM AMIGO

Preço: 145,00 Eur

Qtd. **ADICIONAR AO CARRINHO**

← VOLTAR



SUGIRA A UM AMIGO

JARRA SOMBRAS

Sara Malta

Peso: 1,00 Kg

Preço: 110,50 Eur

Qtd. **ADICIONAR AO CARRINHO**

◀ VOLTAR



SUGIRA A UM AMIGO

JARRA OUTLINE

Coleção MoMa

Uma interpretação contemporânea de uma jarra clássica.

Porcelana.
Lavagem à mão.

Peso: 1,25 Kg

Download:
[outlinevase105_1258568101.jpg](#)

Preço: 50,50 Eur

Qtd. **ADICIONAR AO CARRINHO**

◀ VOLTAR



SUGIRA A UM AMIGO

MOLDURA DÉCO - GRANDE

CASA DE SERRALVES

Moldura inspirada em pormenor arquitectónico da Casa de Serralves.

Estante.

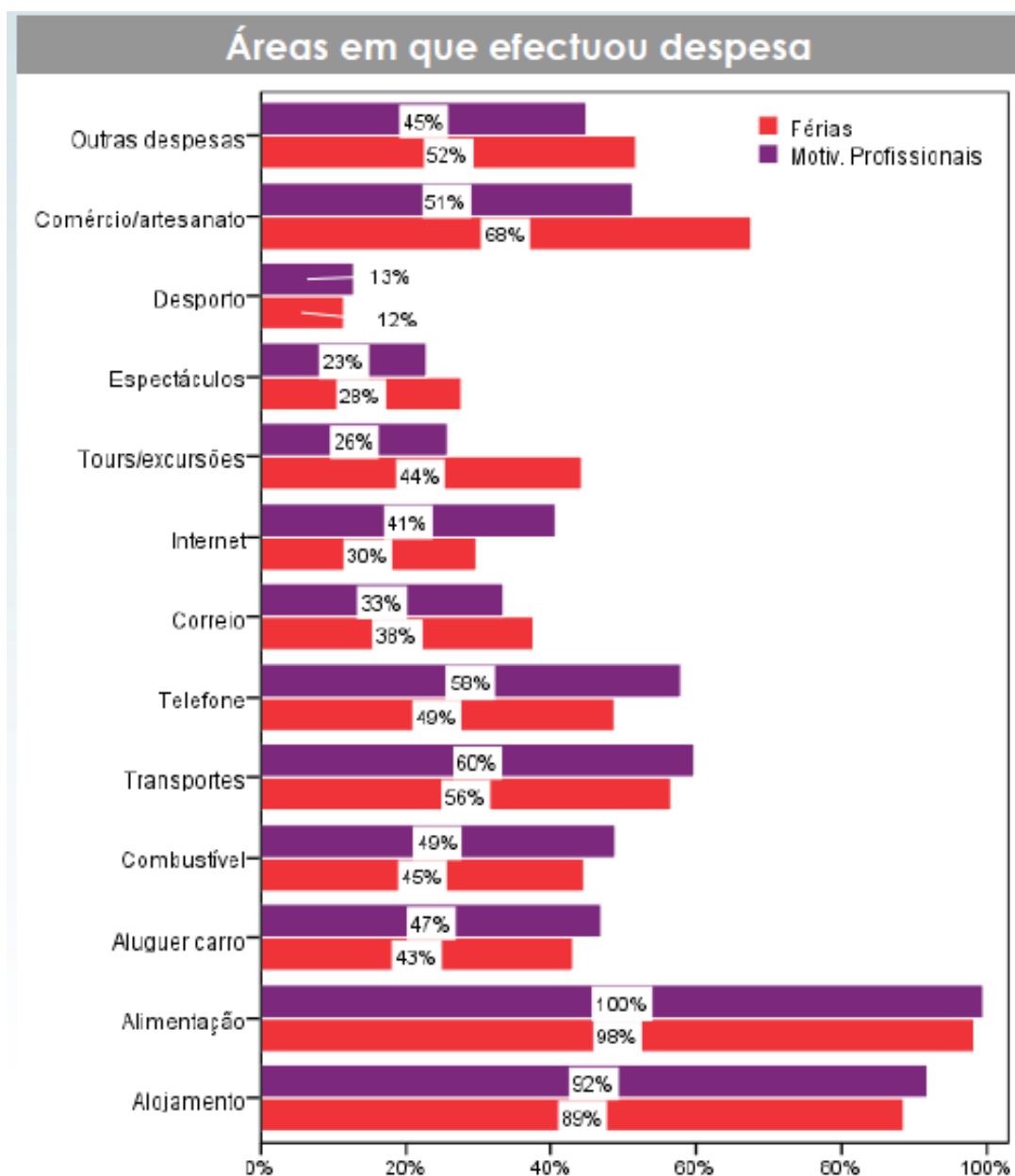
Peso: 1,25 Kg
Dimensões: 19,5 x 25 cmDownload:
[moldura_casa_qrd105_1248253479.jpg](#)

Preço: 65,00 Eur

Qtd. **ADICIONAR AO CARRINHO**

◀ VOLTAR

ANEXO 21 – Estudo do Gasto Turístico na Madeira, 2010



ANEXO 22 – Peças de artesãos contemporâneos madeirenses

Susana Ornelas





Maria Jaime







Helena Alencastre



Auoa Handmade







ANEXO 23 – Produtos do projecto Encontros d'Arte, Círculo de Leitores

The screenshot shows the website interface for 'Círculo de Leitores'. The browser title is 'CÍRCULO de leitores - Windows Internet Explorer'. The address bar shows the URL: <http://www.circuloleitores.pt/cat.alogo/4800850/bule-de-porcelana-n-2-casamuseu-frederico-freitas>. The page features a navigation menu with categories like LIVROS, MÚSICA, DVD, CÍRCULO JÚNIOR, JOGOS, OUTROS PRODUTOS, and CÍRCULO VANTAGENS. A search bar is present with the text 'PESQUISAR'. The main content area displays the product 'BULE DE PORCELANA Nº 2 - CASA-MUSEU FREDERICO DE FREITAS' with a price of € 30,75 and a 'COMPRAR' button. A sidebar on the left lists various book genres under 'LIVROS'. The bottom of the browser window shows the status bar with 'Internet' and a 95% zoom level.

The screenshot shows the website interface for 'Círculo de Leitores'. The browser title is 'CÍRCULO de leitores - Windows Internet Explorer'. The address bar shows the URL: <http://www.circuloleitores.pt/cat.alogo/4800877/bule-de-porcelana-n-4-casamuseu-frederico-freitas>. The page features a navigation menu with categories like LIVROS, MÚSICA, DVD, CÍRCULO JÚNIOR, JOGOS, OUTROS PRODUTOS, and CÍRCULO VANTAGENS. A search bar is present with the text 'PESQUISAR'. The main content area displays the product 'BULE DE PORCELANA Nº 4 - CASA-MUSEU FREDERICO DE FREITAS' with a price of € 30,75 and a 'COMPRAR' button. A sidebar on the left lists various book genres under 'LIVROS'. The bottom of the browser window shows the status bar with 'Internet' and a 95% zoom level.

Windows Internet Explorer - CÍRCULO de leitores

http://www.circuloleitores.pt/catalogo/4800877/bule-de-porcelana-n-4-casamuseu-frederico-freitas

Fileiro Editar Ver Favoritos Ferramentas Ajuda

PDFCreator eBay Amazon Coupons Radio f t s Options

Favoritos CÍRCULO de leitores Home Page Feeds (1) Ler Correo Imprimir Ajuda

círculo
de leitores

LOGIN [E-mail] [*****] ENTRAR + NEWSLETTER CESTO DE COMPRAS (Produtos 0)

LIVROS MÚSICA DVD CÍRCULO JÚNIOR JOGOS OUTROS PRODUTOS CÍRCULO VANTAGENS DOWNLOAD da REVISTA

Exclusivos Coleções Top CL Novidades Promoções Entrevistas Escolhas de.. Notícias Eventos Ponto Bertrand

Título Autor Código Produto Escolha... PESQUISAR PESQUISA AVANÇADA

LIVROS

- Exclusivos
- Coleções
- Arte
- Biografias
- Clássicos da Literatura
- Dicionários
- Escolar
- Esoterismo
- Gastronomia
- História Portuguesa
- História Universal
- Infantil e Juvenil
- Fantástico
- Literatura Estrangeira
- Literatura Portuguesa
- Livros de Bolso
- Suspense
- Pensamento
- Romance Histórico
- Saúde

OUTROS PRODUTOS • BULE DE PORCELANA Nº 4 - CASA-MUSEU FREDERICO DE FREITAS

 **BULE DE PORCELANA Nº 4 - CASA-MUSEU FREDERICO DE FREITAS**

Disponibilidade: Em Stock.
Preço Círculo: € 30,75

COMPRAR Adicionar à Lista de Compras

Características Sobre o Autor

Código: 4800877

Classificação ★★★★★

- Classificar Livro
- Comentar Livro
- Enviar a um Amigo

Produtos relacionados

Concluído Internet 95%

Windows Internet Explorer - CÍRCULO de leitores

http://www.circuloleitores.pt/catalogo/4800885/bule-de-porcelana-n-5-casamuseu-frederico-freitas

Fileiro Editar Ver Favoritos Ferramentas Ajuda

PDFCreator eBay Amazon Coupons Radio f t s Options

Favoritos CÍRCULO de leitores Home Page Feeds (1) Ler Correo Imprimir Ajuda

círculo
de leitores

LOGIN [E-mail] [*****] ENTRAR + NEWSLETTER CESTO DE COMPRAS (Produtos 0)

LIVROS MÚSICA DVD CÍRCULO JÚNIOR JOGOS OUTROS PRODUTOS CÍRCULO VANTAGENS DOWNLOAD da REVISTA

Exclusivos Coleções Top CL Novidades Promoções Entrevistas Escolhas de.. Notícias Eventos Ponto Bertrand

Título Autor Código Produto Escolha... PESQUISAR PESQUISA AVANÇADA

LIVROS

- Exclusivos
- Coleções
- Arte
- Biografias
- Clássicos da Literatura
- Dicionários
- Escolar
- Esoterismo
- Gastronomia
- História Portuguesa
- História Universal
- Infantil e Juvenil
- Fantástico
- Literatura Estrangeira
- Literatura Portuguesa
- Livros de Bolso
- Suspense
- Pensamento
- Romance Histórico
- Saúde

OUTROS PRODUTOS • BULE DE PORCELANA Nº 5 - CASA-MUSEU FREDERICO DE FREITAS

 **BULE DE PORCELANA Nº 5 - CASA-MUSEU FREDERICO DE FREITAS**

Disponibilidade: Em Stock.
Preço Círculo: € 30,75

COMPRAR Adicionar à Lista de Compras

Características Sobre o Autor

Código: 4800885

Classificação ★★★★★

- Classificar Livro
- Comentar Livro
- Enviar a um Amigo

Produtos relacionados

Concluído Internet 95%

Windows Internet Explorer

http://www.circuloleitores.pt/catalogo/4801300/leiteira-n-1-casamuseu-frederico-de-freitas-funchal

Ficheiro Editar Ver Favoritos Ferramentas Ajuda

PDFCreator eBay Amazon Coupons Radio f t

Favoritos CÍRCULO de leitores Home Page Feeds() Ler Correo Imprimir Ajuda

círculo
de leitores

LOGIN [Email] [*****] ENTRAR + NEWSLETTER CESTO DE COMPRAS (Produtos 0)

LIVROS MÚSICA DVD CÍRCULO JÚNIOR JOGOS OUTROS PRODUTOS CÍRCULO VANTAGENS DOWNLOAD da REVISTA

Exclusivos Coleções Top CL Novidades Promoções Entrevistas Escolhas de.. Notícias Eventos Ponto Bertrand NOVO SÓCIO

Título Autor Código Produto Escolha... PESQUISAR PESQUISA AVANÇADA

LIVROS

- Exclusivos
- Coleções
- Arte
- Biografias
- Clássicos da Literatura
- Dicionários
- Escolar
- Esoterismo
- Gastronomia
- História Portuguesa
- História Universal
- Infantil e Juvenil
- Fantástico
- Literatura Estrangeira
- Literatura Portuguesa
- Livros de Bolso
- Suspense
- Pensamento
- Romance Histórico
- Saúde

OUTROS PRODUTOS • LEITEIRA Nº 1 - CASA-MUSEU FREDERICO DE FREITAS - FUNCHAL

LEITEIRA Nº 1 - CASA-MUSEU FREDERICO DE FREITAS - FUNCHAL

Disponibilidade: Em Stock.

Preço Círculo:
€ 20,50

COMPRAR Adicionar à Lista de Compras

Sinopse Características Sobre o Autor

As edições exclusivas que caracterizam e distinguem os Encontros d'Arte proporcionam-lhe a oportunidade de

Classificação ★★★★★

- Classificar Livro
- Comentar Livro
- Enviar a um Amigo

Quem comprou, também comprou...

LEITEIRA Nº 5 - CASA-MUSEU FREDERICO DE FREITAS - FUNCHAL

SALEIROS PORTUGAL Nº 3 - FUNDAÇÃO MEDEIROS E ALMEIDA

SALEIROS PORTUGAL Nº 4 - MUSEU MUNICIPAL DE FARO

Produtos relacionados

Concluído Internet 95%

Windows Internet Explorer

http://www.circuloleitores.pt/catalogo/4801318/leiteira-n-2-casamuseu-frederico-de-freitas-funchal

Ficheiro Editar Ver Favoritos Ferramentas Ajuda

PDFCreator eBay Amazon Coupons Radio f t

Favoritos CÍRCULO de leitores Home Page Feeds() Ler Correo Imprimir Ajuda

círculo
de leitores

LOGIN [Email] [*****] ENTRAR + NEWSLETTER CESTO DE COMPRAS (Produtos 0)

LIVROS MÚSICA DVD CÍRCULO JÚNIOR JOGOS OUTROS PRODUTOS CÍRCULO VANTAGENS DOWNLOAD da REVISTA

Exclusivos Coleções Top CL Novidades Promoções Entrevistas Escolhas de.. Notícias Eventos Ponto Bertrand NOVO SÓCIO

Título Autor Código Produto Escolha... PESQUISAR PESQUISA AVANÇADA

LIVROS

- Exclusivos
- Coleções
- Arte
- Biografias
- Clássicos da Literatura
- Dicionários
- Escolar
- Esoterismo
- Gastronomia
- História Portuguesa
- História Universal
- Infantil e Juvenil
- Fantástico
- Literatura Estrangeira
- Literatura Portuguesa
- Livros de Bolso
- Suspense
- Pensamento
- Romance Histórico
- Saúde

OUTROS PRODUTOS • LEITEIRA Nº 2 - CASA-MUSEU FREDERICO DE FREITAS - FUNCHAL

LEITEIRA Nº 2 - CASA-MUSEU FREDERICO DE FREITAS - FUNCHAL

Disponibilidade: Em Stock.

Preço Círculo:
€ 20,50

COMPRAR Adicionar à Lista de Compras

Produtos relacionados

Concluído Internet 95%

Windows Internet Explorer
 http://www.circuloleitores.pt/catalogo/4801326/leiteira-n-3-casamuseu-frederico-de-freitas-funchal

PDFCreator eBay Amazon Coupons Radio f t+ Options

Favoritos CÍRCULO de leitores Home Page Feeds (3) Ler Correo Imprimir Ajuda

círculo
de leitores

LOGIN Email ***** ENTRAR + NEWSLETTER CESTO DE COMPRAS Produtos ()

LIVROS MÚSICA DVD CÍRCULO JÚNIOR JOGOS OUTROS PRODUTOS CÍRCULO VANTAGENS DOWNLOAD da REVISTA

Exclusivos Coleções Top CL Novidades Promoções Entrevistas Escolhas de... Notícias Eventos Ponto Bertrand

Título Autor Código Produto Escolha... PESQUISAR PESQUISA AVANÇADA

LIVROS

- Exclusivos
- Coleções
- Arte
- Biografias
- Clássicos da Literatura
- Dicionários
- Escolar
- Esoterismo
- Gastronomia
- História Portuguesa
- História Universal
- Infantil e Juvenil
- Fantástico
- Literatura Estrangeira
- Literatura Portuguesa
- Livros de Bolso
- Suspense
- Pensamento
- Romance Histórico
- Saúde

OUTROS PRODUTOS • LEITEIRA Nº 3 - CASA-MUSEU FREDERICO DE FREITAS - FUNCHAL

LEITEIRA Nº 3 - CASA-MUSEU FREDERICO DE FREITAS - FUNCHAL

Disponibilidade: Em Stock.

Preço Círculo: € 20,50

COMPRAR Adicionar à Lista de Compras

Classificação ★★★★★

- Classificar Livro
- Comentar Livro
- Enviar a um Amigo

Quem Comprou, também comprou...

Aprender a tricotar
Penny Hill

Aprender Croché
Sue Whiting

Transforme-se num génio
Dir. Client. Dra. Sara Domênech Pou

Produtos relacionados

Síntese Características Sobre o Autor

Internet 95%

Windows Internet Explorer
 http://www.circuloleitores.pt/catalogo/4801334/leiteira-n-4-casamuseu-frederico-de-freitas-funchal

PDFCreator eBay Amazon Coupons Radio f t+ Options

Favoritos CÍRCULO de leitores Home Page Feeds (3) Ler Correo Imprimir Ajuda

círculo
de leitores

LOGIN Email ***** ENTRAR + NEWSLETTER CESTO DE COMPRAS Produtos ()

LIVROS MÚSICA DVD CÍRCULO JÚNIOR JOGOS OUTROS PRODUTOS CÍRCULO VANTAGENS DOWNLOAD da REVISTA

Exclusivos Coleções Top CL Novidades Promoções Entrevistas Escolhas de... Notícias Eventos Ponto Bertrand

Título Autor Código Produto Escolha... PESQUISAR PESQUISA AVANÇADA

LIVROS

- Exclusivos
- Coleções
- Arte
- Biografias
- Clássicos da Literatura
- Dicionários
- Escolar
- Esoterismo
- Gastronomia
- História Portuguesa
- História Universal
- Infantil e Juvenil
- Fantástico
- Literatura Estrangeira
- Literatura Portuguesa
- Livros de Bolso
- Suspense
- Pensamento
- Romance Histórico
- Saúde

OUTROS PRODUTOS • LEITEIRA Nº 4 - CASA-MUSEU FREDERICO DE FREITAS - FUNCHAL

LEITEIRA Nº 4 - CASA-MUSEU FREDERICO DE FREITAS - FUNCHAL

Disponibilidade: Em Stock.

Preço Círculo: € 20,33

COMPRAR Adicionar à Lista de Compras

Classificação ★★★★★

- Classificar Livro
- Comentar Livro
- Enviar a um Amigo

Produtos relacionados

Características Sobre o Autor

Código: 4801334

Concluído Internet 95%

CÍRCULO de leitores - Windows Internet Explorer

http://www.circuloleitores.pt/catalogo/4801342/leiteira-n-5-casamuseu-frederico-de-freitas-funchal

LOGIN [Email] [*****] ENTRAR + NEWSLETTER CESTO DE COMPRAS
 Registro de novo utilizador Produtos ()

LIVROS MÚSICA DVD CÍRCULO JÚNIOR JOGOS OUTROS PRODUTOS CÍRCULO VANTAGENS DOWNLOAD da REVISTA

Exclusivos Coleções Top CL Novidades Promoções Entrevistas Escolhas de... Notícias Eventos Ponto Bertrand NOVO SÓCIO

Título Autor Código Produto Escolha... PESQUISAR PESQUISA AVANÇADA

LIVROS

- Exclusivos
- Coleções
- Arte
- Biografias
- Clássicos da Literatura
- Dicionários
- Escolar
- Esoterismo
- Gastronomia
- História Portuguesa
- História Universal
- Infantil e Juvenil
- Fantástico
- Literatura Estrangeira
- Literatura Portuguesa
- Livros de Bolso
- Suspense
- Pensamento
- Romance Histórico
- Saúde

OUTROS PRODUTOS • LEITEIRA Nº 5 - CASA-MUSEU FREDERICO DE FREITAS - FUNCHAL

LEITEIRA Nº 5 - CASA-MUSEU FREDERICO DE FREITAS - FUNCHAL

Disponibilidade: Em Stock.
 Preço Círculo: € 20,33

COMPRAR Adicionar à Lista de Compras

Classificação ★★★★★

- Classificar Livro
- Comentar Livro
- Enviar a um Amigo

Quem Comprou, também comprou...

- LEITEIRA Nº 1 - CASA-MUSEU FREDERICO DE FREITAS - FUNCHAL
- SALEIROS PORTUGAL Nº 3 - FUNDAÇÃO MEDEIROS E ALMEIDA
- SALEIROS PORTUGAL Nº 4 - MUSEU MUNICIPAL DE FARO

Características Sobre o Autor

CÍRCULO de leitores - Windows Internet Explorer

http://www.circuloleitores.pt/catalogo/4801369/leiteira-n-7-casamuseu-frederico-de-freitas-funchal

LOGIN [Email] [*****] ENTRAR + NEWSLETTER CESTO DE COMPRAS
 Registro de novo utilizador Produtos ()

LIVROS MÚSICA DVD CÍRCULO JÚNIOR JOGOS OUTROS PRODUTOS CÍRCULO VANTAGENS DOWNLOAD da REVISTA

Exclusivos Coleções Top CL Novidades Promoções Entrevistas Escolhas de... Notícias Eventos Ponto Bertrand NOVO SÓCIO

Título Autor Código Produto Escolha... PESQUISAR PESQUISA AVANÇADA

LIVROS

- Exclusivos
- Coleções
- Arte
- Biografias
- Clássicos da Literatura
- Dicionários
- Escolar
- Esoterismo
- Gastronomia
- História Portuguesa
- História Universal
- Infantil e Juvenil
- Fantástico
- Literatura Estrangeira
- Literatura Portuguesa
- Livros de Bolso
- Suspense
- Pensamento
- Romance Histórico
- Saúde

OUTROS PRODUTOS • LEITEIRA Nº 7 - CASA-MUSEU FREDERICO DE FREITAS - FUNCHAL

LEITEIRA Nº 7 - CASA-MUSEU FREDERICO DE FREITAS - FUNCHAL

Disponibilidade: Em Stock.
 Preço Círculo: € 20,33

COMPRAR Adicionar à Lista de Compras

Classificação ★★★★★

- Classificar Livro
- Comentar Livro
- Enviar a um Amigo

Quem Comprou, também comprou...

- LEITEIRA Nº 4 - CASA-MUSEU FREDERICO DE FREITAS - FUNCHAL

Características Sobre o Autor

Código: 4801369

CÍRCULO de leitores - Windows Internet Explorer

http://www.circuloleitores.pt/catalogo/4801377/leiteira-n-8-casamuseu-frederico-de-freitas-funchal

File Editar Ver Favoritos Ferramentas Ajuda

PDFCreator eBay Amazon Coupons Radio Facebook Twitter Options

Favoritos CÍRCULO de leitores Home Page Feeds Ler Correio Imprimir Ajuda

círculo
de leitores

LOGIN [E-mail] [*****] ENTRAR + NEWSLETTER CESTO DE COMPRAS Produtos ()

REGISTO DE NOVO UTILIZADOR

LIVROS MÚSICA DVD CÍRCULO JÚNIOR JOGOS OUTROS PRODUTOS CÍRCULO VANTAGENS DOWNLOAD da REVISTA

Exclusivos Coleções Top CL Novidades Promoções Entrevistas Escolhas de... Notícias Eventos Ponto Bertrand NOVO SÓCIO PREMIUM

Título Autor Código Produto Escolha... PESQUISAR PESQUISA AVANÇADA

LIVROS

- Exclusivos
- Coleções
- Arte
- Biografias
- Clássicos da Literatura
- Dicionários
- Escolar
- Esoterismo
- Gastronomia
- História Portuguesa
- História Universal
- Infantil e Juvenil
- Fantástico
- Literatura Estrangeira
- Literatura Portuguesa
- Livros de Bolso
- Suspense
- Pensamento
- Romance Histórico
- Saúde

• OUTROS PRODUTOS • [LEITEIRA Nº 8 - CASA-MUSEU FREDERICO DE FREITAS - FUNCHAL](#)

LEITEIRA Nº 8 - CASA-MUSEU FREDERICO DE FREITAS - FUNCHAL

Disponibilidade: Em Stock.

Preço Círculo:
€ 20,33

COMPRAR  [Adicionar à Lista de Compras](#)

Classificação ★★★★★

- Classificar Livro
- Comentar Livro
- Enviar a um Amigo

• Produtos relacionados

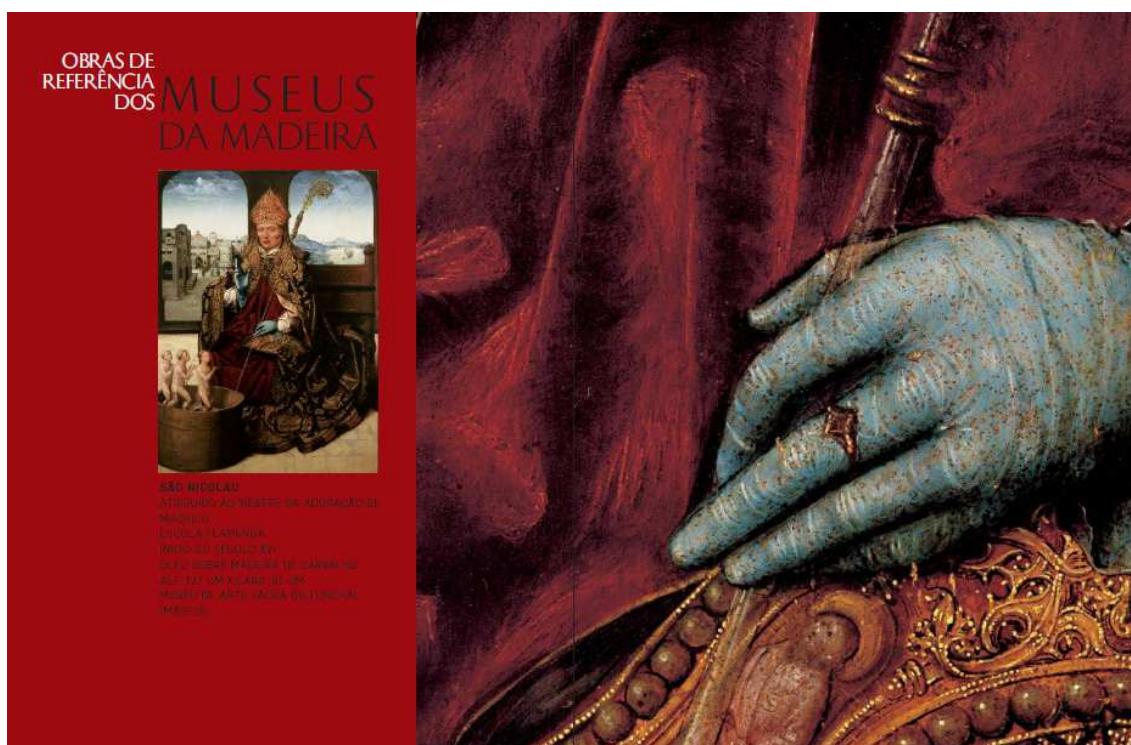
Características **Sobre o Autor**

Código: 4801377


Internet 95%

ANEXO 24 – Produtos *Merchandising* MUSEUMAC


Cadernos




OBRAS DE REFERÊNCIA DOS MUSEUS DA MADEIRA




A BRISA AZUL
 FERNANDO AMADOR DE ALMEIDA
 1932
 ÓLEO SOBRE TELA
 1,11 x 1,07 m e 1,10 m
 Museu Fernando Amador de Almeida
 Madeira



OBRAS DE REFERÊNCIA DOS MUSEUS DA MADEIRA



GN
 AMADEO DE SOUZA-CARDOSO
 1916
 TINTAS E ÓLEO SOBRE TELA
 1,11 x 1,07 m e 1,10 m
 Museu de Arte Contemporânea
 Fundação de São Paulo (MUSAC/SP)



Marcadores de livros




 (atribuição)
 Divulgação Proibida (2004-2007)
 1963
 Arquivo de imagens: História 11
 Museu de Arte Contemporânea de Estoril
 Joana Trigo (MACF000000)



Postais







OBRAS DE REFERÊNCIA DOS MUSEUS DA MADEIRA

BOM PASTOR (permanente)
Índio-Português, Giza
Primeira metade do século XIII
Museu Quinta das Cruzes (MOC137)





design: A2Bart 08



Calendário



ANEXO 25 – Perfil no Facebook da Loja Museu Berardo e da Loja de Serralves

Álbuns

De Loja Museu Berardo



Carregamentos por telemóvel
32 fotos



Fotos do Mural
15 fotos



Fotos de capa
1 foto



Joana Vasconcelos
4 fotos



Merchandising
8 fotos



Fotos de perfil
4 fotos



Loja
6 fotos



Alguns produtos à venda
20 fotos

Pessoas que talvez conheças [Ver todas](#)

RG Line
1 amigo em comum
[Adicionar amigo/a](#)

Fabrica Features Lisboa
14 amigos em comum
[Adicionar amigo/a](#)

David Allan
1 amigo em comum
[Adicionar amigo/a](#)

Martim Gustavo Rodrigues
1 amigo em comum
[Adicionar amigo/a](#)

Joao Nuno Teixeira
1 amigo em comum
[Adicionar amigo/a](#)

Projecto Vazarte
9 amigos em comum
[Adicionar amigo/a](#)

Fernando Pêra
6 amigos em comum
[Adicionar amigo/a](#)

facebook

E-mail ou telefone

Palavra-passe

Iniciar sessão

Manter sessão iniciada

Esqueceste-te da tua palavra-passe?



Loja de Serralves está no Facebook.

Para te ligares a Loja de Serralves, regista-te no Facebook ainda hoje.

Regista-te

Iniciar sessão

LOJA SERRALVES

Loja de Serralves

2.768 gostos · 17 falam sobre isto · 89 estiveram aqui

Gosto

Museu

4150-417 Porto

226 156 500

Hoje às 10:00 - 19:00

Sobre



Fotos



Gostos



Mapa

Publicações de outras pessoas

Actividade
Julho

Pessoas que gostam disto

Também em

http://www.serralves.pt/catalogo/entrada...

facebook

E-mail ou telefone

Palavra-passe

Iniciar sessão

Manter sessão iniciada

Esqueceste-te da tua palavra-passe?

Loja de Serralves Fotos

Gosto

Álbuns de Loja de Serralves



Listas de Casamento
17 fotos



Fotos do Mural
110 fotos



Fotos de capa
5 fotos



Fotos de perfil
8 fotos



POPs 3ª Edição - 2011
6 fotos



Montras de Autor
4 fotos

ANEXO 26 - Linha juvenil, Loja dos Museus, IMC





