

## **MESTRADO**

### **Marketing**

Modalidade de Trabalho

Relatório de Estágio

Tema

Plano de Marketing " Low Cost" - Centro Português de Fotografia

Nome Aluno

Sara de Matos Vieira Cardoso

Data

Março/2013



## **1 AGRADECIMENTOS**

Ao Dr. Bernardino, Diretor de Serviços do Centro Português de Fotografia e a todos os restantes colaboradores pela ajuda, compreensão e apoio durante o tempo de estágio.

À minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Côrte-Real pela ajuda, apoio e sinceridade.

Gostaria também de agradecer à minha família e amigos pela compreensão do tempo que não pude estar com eles e pelas palavras de apoio.

E ainda, ao meu namorado pelo apoio incondicional, pela ajuda, pela paciência, pôr ter sempre acreditado em mim e por me ter feito acreditar que eu era capaz e não me ter deixado desistir.

## **2 GLOSSÁRIO**

CPF – Centro Português de Fotografia

DGLAB – Direção Geral do Livros, dos Arquivos e das Bibliotecas

PRACE – Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado

PREMAC – Plano de Redução e Melhoria da Administração Central

DGLB – Direção Geral do Livro e das Bibliotecas

DGARQ – Direção Geral dos Arquivos

ADP – Arquivo Distrital do Porto

IMC - Instituto dos Museus e da Conservação

IPF – Instituto Português de Fotografia

ESMAE – Escola Superior de Música, Artes e Espetáculo

### 3 RESUMO

Este trabalho realizado no âmbito do mestrado, na modalidade de estágio, teve como objetivo por parte da instituição acolhedora (Centro Português de Fotografia) a realização de um Plano de Marketing *Low Cost*.

Pretendeu-se examinar as razões da baixa notoriedade da instituição, quando comparada com outras e, tentar encontrar soluções que possam alterar este rumo, ao menor custo possível.

Apesar de ter havido um aumento do número de visitantes, a instituição acredita que em muito se deveu ao aumento do número de turistas estrangeiros. No entanto, mesmo com este aumento, o Centro Português de Fotografia acredita ainda não ter a notoriedade pretendida, quando comparado com outras instituições.

De forma a avaliar-se a notoriedade e a imagem da instituição, foi realizado um estudo de mercado a 160 inquiridos utilizando o método de amostragem não probabilístico por conveniência. Estes questionários foram realizados em quatro grandes áreas da Cidade do Porto (Porto, Cedofeita, Foz e Gondomar). A avaliação dos resultados demonstrou que apenas uma pequena percentagem conhece o Centro Português de Fotografia.

Com base nestes resultados, na situação da empresa e nas ações desenvolvidas pelos concorrentes, desenvolveram-se planos de ação que se baseiam no aumento da confiança do público para com a instituição assim como o seu envolvimento. Todas as ações foram elaboradas tendo em conta a oferta do Centro Português de Fotografia, a sua situação financeira, os recursos disponíveis e o trabalho desenvolvido pelos concorrentes.

É recomendado que o Centro Português de Fotografia tome medidas imediatas para aumentar a sua notoriedade, adotando uma imagem renovada e “*clean*” e tornando-se uma instituição mais aberta ao exterior transmitindo as vantagens de visitar a instituição. É igualmente necessário e recomendado que as políticas de Recursos Humanos se alterem, de forma a melhorar a comunicação interna e, que todos os colaboradores trabalhem em conjunto para o mesmo objetivo.

Palavras-Chave: Notoriedade, Centro Português de Fotografia, Comunicação, Redes Sociais.

#### 4 ABSTRACT

This work performed under the Master, in the form of training, aimed by the host institution (Portuguese Center for Photography) the realization of a Low Cost Marketing Plan. Intends to examine the reasons for the low reputation of the institution, when compared with others and try to find solutions that can change this direction at the lowest possible cost.

Although there was an increase in the number of visitors, the institution believes that much was due to the increased number of foreign tourists. However, even with this increase, the Portuguese Center for Photography believes does not have the notoriety desired when compared with other institutions.

In order to evaluate the visibility and image of the institution, we conducted a market survey of 160 respondents using non-probabilistic sampling method for convenience. These surveys were conducted in four major areas of Oporto (Porto, Cedofeita, Foz and Gondomar). The evaluation results showed that only a small percentage knows the Portuguese Center for Photography.

Based on these results, the company's situation and the actions taken by competitors, were developed action plans that are based on increasing public confidence in the institution as well as its involvement. All the actions were developed taking into account the offer of the Portuguese Center for Photography, their financial situation, available resources and work undertaken by competitors.

It is recommended that the Portuguese Photography Centre take immediate steps to increase their notoriety, adopting a renewed image and "clean" and becoming an institution more open to the outside passing on the benefits of visiting the institution. It is also necessary and recommended that Human Resources policies to change, to improve internal communication and that all employees work together toward the same goal.

Key-Words: Notoriety, Portuguese Center for Photography, Communication, Social Networks

## 5 ÍNDICE

1	Agradecimentos.....	II
2	Glossário.....	III
3	Resumo.....	IV
4	Abstract .....	V
5	Índice.....	VI
6	Introdução.....	10
7	Instituição Acolhedora do Estágio .....	12
8	Função desempenhada.....	12
9	Revisão bibliográfica.....	13
9.1	O que é o marketing?.....	13
9.2	Quais as barreiras a um eficaz plano de marketing? .....	22
10	Plano de Marketing para o Centro Português de Fotografia .....	24
11	Missão .....	24
12	Objetivos corporativos .....	24
12.1	Visão .....	24
12.2	Valores .....	24
12.3	Slogan .....	25
12.4	Competências.....	25
13	Auditoria de Marketing .....	26
13.1	Análise Interna .....	26
13.1.1	Descrição da empresa.....	26

13.1.2	Marketing Mix.....	27
13.1.3	Departamentos.....	35
13.2	Análise corrente .....	36
13.2.1	Recursos .....	38
13.3	Análise Externa.....	40
13.3.1	Análise do Mercado .....	40
13.3.2	Análise Pestel .....	45
13.3.3	Análise 5 Forças de Porter .....	48
13.3.4	Situação Concorrencial .....	51
13.4	Estudo do Mercado- Análise da Notoriedade do Centro Português de Fotografia	62
13.4.1	Metodologia .....	62
13.4.2	Amostra.....	62
13.4.3	Procedimento.....	62
13.4.4	Análise dos dados.....	64
13.4.5	Conclusões do estudo .....	74
14	Análise Swot .....	75
15	Objetivos .....	78
15.1	Marketing.....	78
15.2	Financeiros.....	78
16	Estratégias de Marketing.....	79
16.1	Estratégia.....	79
16.2	Segmentação .....	79

16.3	Target .....	80
16.4	Posicionamento .....	81
17	Políticas de Marketing Mix .....	82
18	Planos de ação operacionais .....	83
18.1	Plano de Ação I.....	83
18.2	Plano de Ação II.....	84
18.3	Plano de Ação III .....	86
18.4	Plano de Ação IV .....	87
18.5	Plano de Ação V .....	88
18.6	Plano de Ação VI.....	89
18.7	Plano de Ação VII.....	89
18.8	E porquê estas ações?.....	90
18.9	Timeline das ações propostas, sugestões, exposições e dias celebrativos .....	92
19	Budget .....	93
20	Previsões.....	94
21	Controlo e Avaliação.....	95
22	Plano de Contingência.....	97
23	Limitações do Estudo .....	99
24	Futuras Pesquisas .....	99
25	Conclusão.....	100
26	Bibliografia.....	102
27	Netgrafia.....	104

28	Apêndices.....	106
29	Anexos.....	121

## 6 INTRODUÇÃO

A crise económica que assolou o Mundo na década de 1970 resultou no aparecimento do Marketing em Portugal em 1980, como forma de as empresas contornarem a crise. As empresas começaram então a perceber que o decréscimo das suas vendas não dependia apenas dos seus canais de distribuição ou da qualidade do produto/serviço mas principalmente, dependia da escolha dos consumidores de desejarem ou não a compra.

Assim, o Marketing passou a ter um papel importante no dia-a-dia da sociedade com as empresas a elaborarem técnicas para passar a imagem de forma eficaz até aos clientes e consumidores finais criando nestes o desejo de compra, levando assim ao aumento das suas vendas. Deste modo, Drucker (n/d) apud Carolyn Neal (2004) definiu que, o principal objetivo de Marketing é “tornar a venda desnecessária”.

Anos mais tarde, o Marketing deixou de ser tão fechado e de envolver apenas a empresa e o consumidor, passando a envolver também os prestadores de serviços e outras instituições, levando a que em 2007 a American Marketing Association definisse Marketing como “ a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral”.

Nestas perspetivas surgiram os Planos de Marketing de forma a indicar o caminho e os meios para que as empresas possam alcançar os seus objetivos e chegar aos seus públicos de forma eficaz obtendo assim resultados favoráveis ao desenvolvimento da atividade.

O presente relatório de estágio tem como objetivo elaborar um Plano de Marketing *Low Cost* para o Centro Português de Fotografia, isto é, sem custos adjacentes para a instituição. Assim, o presente plano, que segue a estrutura de Malcom McDonald e Hugh Wilson (2002), está dividido em sete grandes áreas:

1. Objetivos corporativos;
2. Auditoria de Marketing (Análise interna e externa);
3. Análise SWOT;
4. Objetivos de marketing e estratégias;
5. Planos operacionais;
6. Controlo;

7. Plano de Contingência;
8. Limitações do Plano e
9. Conclusão.

Na realização deste Plano de Marketing foi fundamental a leitura de artigos científicos e livros da área.

Procedeu-se ainda a um método de pesquisa quantitativa de inquérito por questionário através de um processo de amostragem não probabilístico por conveniência, onde foram realizados 160 questionários presenciais, em quatro grandes áreas da cidade do Porto, de forma a se avaliar a notoriedade e a imagem da instituição a quem interessa o presente relatório.

## 7 INSTITUIÇÃO ACOLHEDORA DO ESTÁGIO

O Centro Português de Fotografia, sita no edifício da Ex-Cadeia e Tribunal da Relação do Porto, foi a instituição acolhedora do meu estágio, no âmbito do Trabalho Final de Mestrado.

A instituição é um arquivo e tem como principais atribuições promover o conhecimento e fruição do património fotográfico de que é depositário. Promove ainda a salvaguarda e valorização do património arquivístico e fotográfico, procede ao tratamento arquivístico de espécies e tem vindo a elaborar e implementar instrumentos e sistemas de descrição, pesquisa



e acesso aos documentos. Tem também a seu cargo a conservação e gestão da coleção nacional de fotografia, um conjunto único de documentos fotográficos de elevada importância e interesse nacionais.

O CPF mantém ainda um programa anual de exposições temporárias, um Núcleo Museológico permanente, que compreende uma rara e valiosa coleção de câmaras fotográficas, uma biblioteca especializada, onde também funcionam os serviços de consulta e reprodução de espécies, uma loja e, um serviço gratuito de visitas guiadas ao edifício e as exposições.

Desde setembro de 2012 que a instituição está sob a tutela da Direção Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas, sendo que, desde esta mesma data perdeu autonomia financeira.

## 8 FUNÇÃO DESEMPENHADA

Durante os seis meses em que decorreu o estágio curricular de Trabalho Final de Mestrado, a minha função foi a realização do Plano de Marketing *Low Cost*. Toda a informação necessária para o trabalho foi prontamente disponibilizada pelos colaboradores da instituição, o que permitiu que o desenvolvimento do Plano de Marketing decorresse de forma mais célere.

## 9 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 9.1 O que é o marketing?

Olhando para trás na história, o marketing foi a reação das empresas quando, nos anos 50, se aperceberam que o decréscimo das suas vendas não dependia exclusivamente dos canais de distribuição mas também da escolha dos consumidores quererem comprar ou não. Na altura a rádio, e mais recentemente a televisão e a internet, ocupava um lugar de divulgação e promoção de produtos e serviços disponibilizados pelas empresas. O aparecimento de multinacionais, com Know-How e estruturas superiores às das pequenas empresas contribuíram para revolucionar o mercado, fazendo aparecer o marketing.

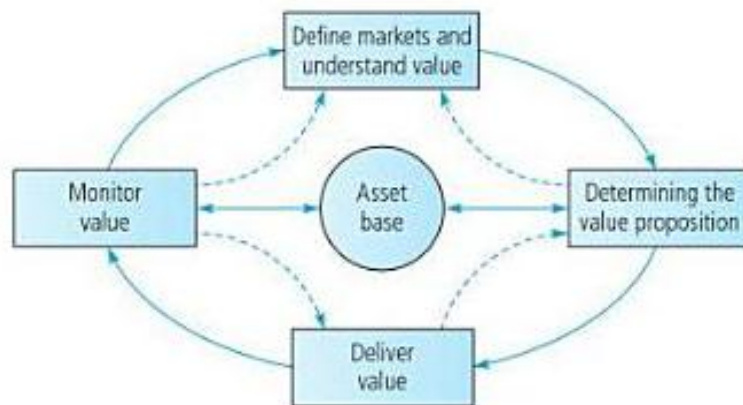
Com o passar dos anos e com a crise económica a assolar o Mundo na década de 70, as grandes empresas começaram, na década de 80, a ver o marketing e os seus profissionais como uma alavanca da crise económicas mas principalmente, no “desenvolvimento de negócios, na gestão das marcas e dos produtos, na negociação com fornecedores, no desenvolvimento comercial e na comunicação” (Lindon, D., *et al.*, 2000). Assim, começaram a aparecer as primeiras associações setoriais e os primeiros cursos de marketing a nível superior. A partir da década de 90 aconteceu o “Boom” do Marketing e, não só as grandes empresas, como também as pequenas e médias empresas (PME), começaram a encarar o marketing como uma forma de revolucionar as suas vendas e de atrair mais clientes. Nasceu assim, em Portugal, a importância do Marketing nas vidas de todos os gestores mas também consumidores.

O 1º objetivo do marketing é descobrir as necessidades dos potenciais consumidores e, segundo Drucker (n/d) apud Carolyn Neal (2004) é “tornar a venda desnecessária”.

É necessário distinguir o conceito de marketing da sua função. De acordo com os autores Malcom McDonald e Hugh Wilson (2002) marketing é “uma correspondência entre as capacidades de uma empresa e as necessidades dos clientes, a fim de alcançar os objetivos de ambas as partes.”, e tal implica que todas as atividades da organização sejam realizadas com o objetivo máximo de satisfazer as necessidades dos clientes.

Quanto à função do marketing podemos dizer que é um processo para:

- Definir mercados;
- Quantificar as necessidades dos clientes pertencentes a esse mercado;
- Determinar a proposição de valor para ir de encontro a estas necessidades/desejos
- Comunicar a proposição de valor a todos os colaboradores da organização responsáveis
- Monitorizar o valor que foi realmente entregue



**Ilustração 1 – A map of marketing process**

Fonte: Malcom McDonal e Hugh Wilson, p.13, 2002

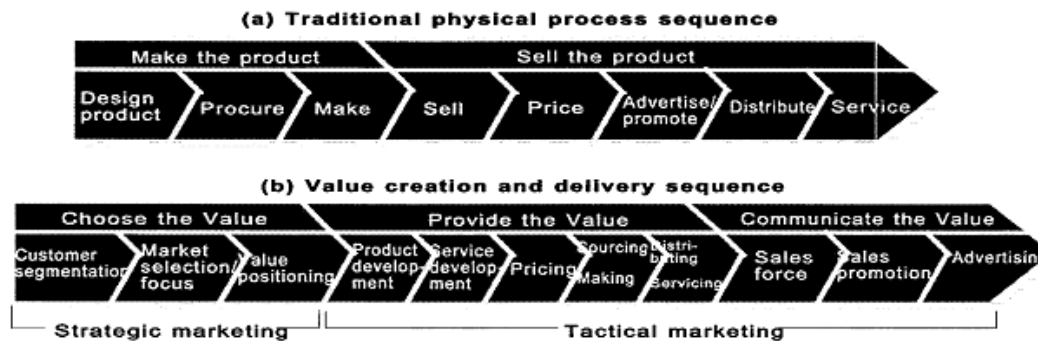
Para se aplicar também às empresas sem fins lucrativos teve que haver uma readaptação da definição de marketing: “ O marketing é o conjunto dos métodos e dos meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos” (Lindon, D. *et al.*, 2000)

Por haver tantas definições sobre o que realmente é o Marketing e qual a sua função, a American Marketing Association (2007) definiu que o marketing é uma “é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral.”.

De uma forma mais simplista podemos nos referir ao marketing como “ um diálogo entre um fornecedor e um cliente” (Reese, S., p.58,1996)

O desenvolvimento do marketing é definido de seguida por Kotler (1997). Este diz que de modo a se perceber o processo de marketing, devemos observar como a empresa define o negócio. O objetivo de cada negócio é a entrega de valor ao mercado, a um preço, sem nunca se esquecer de primeiro escolher o valor que quer atribuir ao produto/serviço e no fim de o

comunicar ao cliente. No entanto, e durante décadas o processo de entrega de valor era o tradicional, ou seja, uma visão de produção-venda a um preço x sem qualquer entrega de valor adjacente.



**Ilustração 2 - The Value Delivery Process**

Fonte: Kotler, P. & Keller, L. K. (2006)

Até há uns anos falava-se em clientes, mas, há distintos clientes para distintas ofertas. Assim, nos tempos mais modernos fala-se de mercados. Mas o que é afinal o mercado? Segundo vários autores é o “conjunto dos públicos suscetíveis de exercer influencia sobre as vendas de um produto, ou de forma mais ampla, sobre as atividades de uma organização. Estes públicos podem ser indivíduos, empresas ou instituições” (Lindon, D. *et al.*, 2000)

Agora que já percebemos o que é o marketing e a sua função, analisemos o que é um Plano de Marketing.

### **O que é um plano de marketing?**

De acordo com Gerson (1991) um plano de marketing é “ um documento escrito formal que descreve todas as atividades que a empresa irá desenvolver de forma a informar o público sobre os seus produtos e convencê-los a comprar”, ou seja, é um guia que ajuda a organização no desenvolvimento das suas estratégias futuras, de forma a atingir o seu público-alvo, obtendo resultados positivos e atingindo os seus objetivos traçados. No entanto, segundo (Reese, S., p.60, 1996) os planos de marketing têm que ser “interativos e integrados”, isto é, os ideais e os objetivos da organização têm que ser transversais a todos os departamentos e estar sempre presentes em todas as ações desenvolvidas.

Um plano de marketing é importante na medida em que indica à empresa o caminho a seguir e permite que haja uma maior ligação entre a empresa e o cliente uma vez que, este deverá ser realizado tendo em conta não só os objetivos, desejos e necessidades da empresa como também o dos seus clientes e como tal deverá haver um regular “*update*” pois estes três

pontos alteram-se com o tempo. No entanto, vários autores aconselham que uma reformulação geral aconteça entre 1 e 5 anos dependendo da envolvente externa.

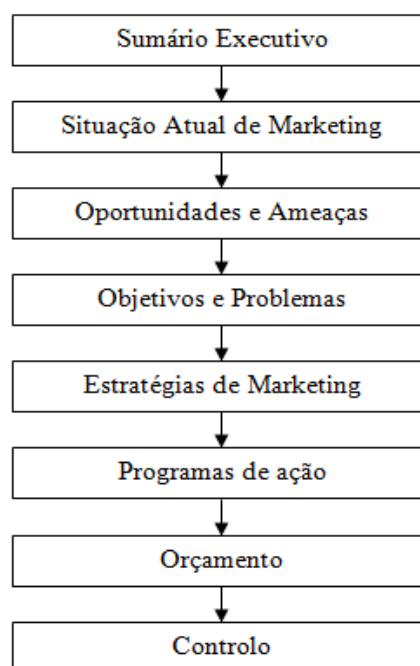
O plano de marketing permite igualmente que a empresa identifique potenciais problemas e oportunidades, conseguindo assim estar um passo à frente dos seus concorrentes.

## Planos de Marketing

Existem várias estruturas de planos de marketing que foram sendo alteradas ao longo do tempo e adaptadas a cada tipo de negócio. Escolher o tipo de estrutura depende primordialmente do objetivo da empresa na realização do plano de marketing.

Ao longo dos anos as estruturas dos planos de marketing foram sofrendo algumas alterações. Irei analisar agora quatro estruturas de marketing de quatro autores, analisando qual a melhor para o plano a desenvolver.

De acordo com **Kotler (1974)**, um plano de marketing deverá ter a seguinte estrutura:



**Ilustração 3 - Estrutura Plano de Marketing I**

Fonte: Kotler, P. (1974)

A sua estrutura é desenvolvida em oito secções distintas que se dividem em quatro grandes áreas que são elas:

- Diagnóstico;
- Estratégia;
- Previsões;
- Controlo.

Síntese:

Este plano apresenta uma estrutura bastante operacional e flexível, o que a torna, ainda hoje muito utilizada e seguida pela maioria, que serviu de base à criação de estruturas da grande parte dos autores desta área.

Por se considerar que as vontades dos consumidores e gestores estão em constante mudança, assim como a própria definição de marketing, **William Cohen** apresentou em **1987** uma nova estrutura de forma a ir ao encontro destas novas mudanças.



**Ilustração 4 - Estrutura Plano de Marketing II**

Fonte: Cohen, W. (1987)

O autor enfatiza a preparação e organização para uma eficaz construção do plano de marketing "the time you spend will pay dividends later. You will get more than the time you invest up front." (Cohen, 1999).

Considera que, para uma correta preparação do plano, o estratega deverá primeiro pensar na globalidade do trabalho que pretende desenvolver e, só depois, organizar os elementos para que o plano seja criado de uma forma eficiente.

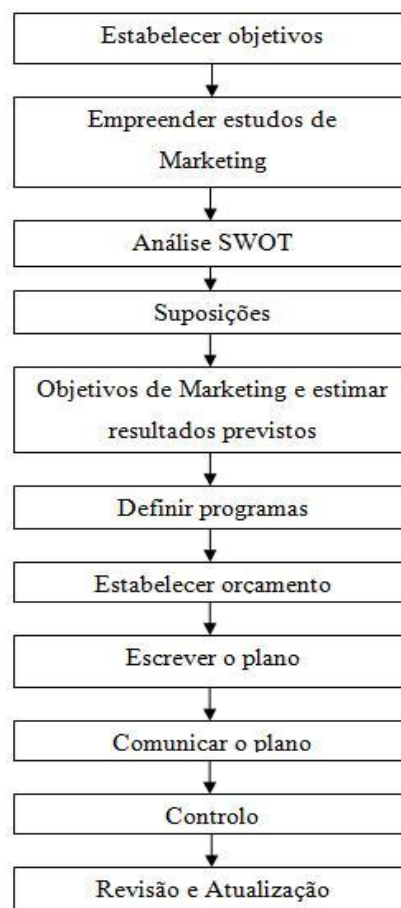
Síntese:

O autor combina uma abordagem puramente estratégica e outra puramente operacional.

Deste modo, Cohen focaliza a importância da análise e intervenção direcionada e orientada pelo negócio em causa.

No entanto, vai introduzindo variações, que revelam um pensamento de médio/longo prazo, atual e assim voltado para um planeamento menos operacional e mais estratégico.

Passados três anos, em **1990**, **John Westwood** explorou uma nova estrutura de plano de Marketing que foi considerada por muitos a mais completa e objetiva.



**Ilustração 5 - Estrutura Plano de Marketing III**

Fonte: Westwood, J. (1990)

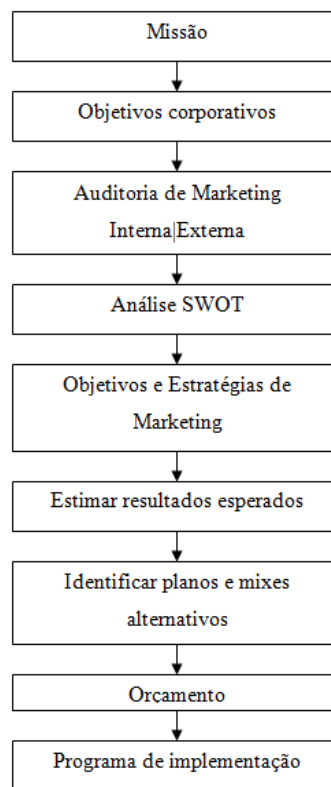
Westwood (1990) considera o planejamento de marketing uma ferramenta de identificação de oportunidades de negócio. Considera que o plano de marketing permite ao gestor definir a forma de manter e /ou captar posição nos mercados alvo identificados, combinando todas as variáveis de marketing-mix num plano de ação.

Uma das principais características na abordagem deste autor, em todas as suas obras, é a importância dada à auditoria de marketing, ou seja, a análise do ambiente interno e externo da empresa/organização.

Síntese:

A grande diferença nesta abordagem é a utilização de uma análise profunda à atividade de marketing, estudando o marketing-mix da empresa e a estrutura atual da organização de marketing para seguidamente empreender estudos de marketing externos.

Em 2002 Malcom, McDonald e Hugh Wilson renovaram as antigas estruturas de planos e, criaram uma estrutura mais completa e dinâmica.



**Ilustração 6 - Estrutura Plano de Marketing IV**

Fonte: McDonald, M. & Wilson, H. (2002)

Os autores definem o planeamento de marketing como “a aplicação planeada de recursos de marketing para atingir objetivos de marketing”, defendendo que o plano é desenvolvido numa sequência lógica. Alertam ainda para o facto de que, embora o processo seja intelectualmente simples de compreender, na prática é a tarefa mais difícil de implementar.

O plano de marketing é dividido em quatro áreas, sendo elas:

- Determinação das metas a atingir
  - Inclui a missão e os objetivos a incluir
- Auditoria de marketing, análise SWOT e Previsões
- Definição e estratégias de Marketing
  - Estimativas de Resultados e Identificação de Planos e Mixes Alternativos
- Definição do Orçamento e Programas de Implementação

Síntese:

Os autores apresentam uma visão estratégica do planeamento de marketing, colocando em segundo plano as questões práticas da sua implementação, remetendo-as para o processo de vigência do plano, sem que necessitem de uma orientação precisa. Isto traduz-se numa estrutura flexível, voltada para o médio/longo prazo em detrimento das táticas de curto prazo e, que se pode traduzir num desfasamento face à realidade do mercado.

Os modelos preconizados pelos quatro autores em análise revelam aspetos de grande semelhança e de grande diferença em termos de organização, interesse e importância das diferentes fases utilizadas.

Estes modelos apresentam características muito semelhantes na fase de diagnóstico de situação, valorizando a análise ao ambiente de marketing interno da organização. No campo externo, também aqui existem orientações homogêneas por parte dos autores, que assumem a importância da análise de mercado, concorrentes e clientes.

Apesar destas diferenças claras de abordagem, todos os autores mantêm um código comum: a necessidade de tornar o plano de marketing o mais prático e operacional possível. O essencial é fazer deste um instrumento talhado para o planeamento de curto prazo.

Assim, esta riqueza de abordagens distintas permite gerar uma grande flexibilidade de construção e utilização do instrumento por parte dos profissionais de marketing. Estes poderão adaptá-lo, sem prejuízo, à realidade do seu negócio e mercado.

## 9.2 Quais as barreiras a um eficaz plano de marketing?

No entanto, a elaboração de um plano de marketing não é um processo tão simplista como alguns autores e gestores fazem crer uma vez que existem algumas barreiras.

De acordo com Malcom McDonald (1992) existem alguns aspetos que contribuem para que um plano de marketing não alcance os resultados desejados ou que simplesmente não seja sequer pensado numa empresa. São esses:

- Fraca ou nenhuma análise de marketing realizada;
- Fraca ou inadequada inteligência de marketing;
- Fraca partilha de conhecimentos de marketing entre departamentos;
- Inadequado conhecimento e apoio dos gestores de topo;
- Fraca comunicação interna;
- Falta de confiança;
- Poucas oportunidades para pensamentos laterais;
- Confusão entre o conceito de marketing e a função do marketing (definições já explicadas acima);
- Confusão entre o processo de planeamento e os seus outputs;
- Falta de objetividade nas estratégias e objetivos de marketing;
- Falta de plano para o planeamento de atividades;
- Falta de recursos financeiros, humanos e materiais;
- Pouca disponibilidade de abertura para o ambiente externo.

Destas barreiras enumeradas o autor considera que as perceções e práticas de gestão são as que têm um maior peso pois condicionam as conclusões finais.

Tendo em conta as várias estruturas apresentadas considero que a estrutura desenvolvida pelos autores Malcom McDonald e Hugh Wilson (2002) é a que mais se adequa ao que pretendo desenvolver. Por estas razões, realizarei o meu plano de marketing *Low Cost* para o Centro Português de Fotografia, tendo por base a estrutura dos autores acima referidos.

## 10 PLANO DE MARKETING PARA O CENTRO PORTUGUÊS DE FOTOGRAFIA

Com base na Revisão Bibliográfica, apresento de seguida, o Plano de Marketing realizado ao longo do estágio no Centro Português de Fotografia.

## 11 MISSÃO

O Centro Português de Fotografia tem como finalidade assegurar a conservação, valorização e proteção legal do património fotográfico, mediante o apoio à formulação de políticas, o tratamento técnico arquivístico e promoção do acesso à informação fotográfica, em benefício das presentes e futuras gerações como fonte de conhecimento para o desenvolvimento cultural, social e económico.

## 12 OBJETIVOS CORPORATIVOS

### 12.1 Visão

Estabelecer um centro arquivístico de excelência e um compromisso com o desenvolvimento continuado de técnicas de tratamento, preservação, conservação e difusão do património fotográfico, direcionado para os diferentes tipos de públicos, atingindo um nível de referência nacional e internacional.

### 12.2 Valores

Na sua atuação, o CPF segue os seguintes princípios:



**Ilustração 7 - Valores do Centro Português de Fotografia**

Fonte: Centro Português de Fotografia

### 12.3 Slogan



**Ilustração 8 – Slogan**

Fonte: Centro Português de Fotografia

### 12.4 Competências

O Artigo 6º da Portaria 192/2012 determina as atuais competências do CPF:

- Promover a salvaguarda e valorização do património fotográfico, garantindo a aplicação de diretivas técnicas, apoiando as entidades detentoras, públicas e privadas, e incentivando o crescente acesso aos espólios;
- Assegurar todos os procedimentos técnicos e formalidades relativos à aquisição de património arquivístico;
- Assegurar todos os procedimentos e formalidades necessários à proteção legal de património fotográfico;
- Elaborar normas e orientações técnicas para o tratamento de arquivos fotográficos;
- Proceder ao tratamento arquivístico de todas as espécies, coleções e espólios fotográficos classificados ou em vias de classificação como integrando o património nacional à sua guarda e elaborar os respetivos instrumentos de descrição e pesquisa;
- Colaborar com os serviços da DGLAB na promoção da qualidade dos arquivos fotográficos, incentivando e apoiando as instituições a que pertencem ou de que dependem na implantação de sistemas de gestão, garantindo a aplicação de diretivas técnicas e incentivando o crescente acesso aos espólios;
- Promover o acesso aos arquivos fotográficos de que é depositário, implementando sistemas de descrição, pesquisa e acesso aos documentos;
- Assegurar a conservação e gestão da Coleção Nacional de Fotografia;
- Promover o conhecimento e a fruição do património fotográfico de que é depositário;
- Proceder ao levantamento e diagnóstico do estado físico da documentação de que é depositário e assegurar a implementação das políticas de preservação e conservação.

## **13 AUDITORIA DE MARKETING**

### 13.1 Análise Interna

#### 13.1.1 Descrição da empresa

Foi na sequência do parecer do grupo de trabalho criado pelo ministro Manuel Maria Carrilho, em 1996, que o então Ministério da Cultura criou o Centro Português de Fotografia. A cultura fotográfica começou então a erguer-se através do surgimento de escolas de fotografia, festivais e galerias que recuperavam fotógrafos “esquecidos” ou afastados no regime salazarista e divulgavam a obra de importantes fotógrafos internacionais.

O Centro Português de Fotografia foi criado pelo Decreto-Lei n.º 160/97, publicado no Diário da República de 25 de Junho de 1997, com sede no edifício da Ex-Cadeia e Tribunal da Relação do Porto, desafetado em 29 de Abril de 1975.

As salas de exposição do rés-do-chão começaram a ser utilizadas nesse mesmo ano, a partir de Dezembro, mas o edifício só foi ocupado na sua totalidade pelo CPF em 2001, depois de restaurado e adaptado à sua nova função, pela equipa dos Arquitetos Eduardo Souto Moura e Humberto Vieira.

Em 2007, e no quadro das orientações definidas pelo Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), o Centro Português de Fotografia foi extinto por fusão com o Instituto dos Arquivos Nacionais/Torre do Tombo. Desta decisão resultou a criação da então Direção-Geral de Arquivos, com sede em Lisboa, que passou a tutelar o CPF (Decreto-Lei 93/2007 de 29 de março e Portaria 372/2007 de 30 de março).

Mais recentemente, e no âmbito do PREMAC (Plano de Redução e Melhoria da Administração Central), foi estabelecida a lei orgânica da nova Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas - DGLAB (Decreto-Lei nº 103/2012), que resultou da fusão da Direção-Geral do Livro e das Bibliotecas (DGLB) com a Direção-Geral de Arquivos. Neste contexto, o CPF passou a fazer parte desta nova estrutura nuclear (Portaria nº 192/2012).

### 13.1.2 Marketing Mix

#### **Serviço**

O CPF oferece um serviço único na medida em que é a única organização com um espólio fotográfico tão grande e pertencente ao Estado. Aqui, é possível visualizar diversas exposições fotográficas, quer de autores próprios, quer do espólio do CPF e, uma coleção de câmaras fotográficas – algumas adquiridas pelo CPF e outras oferecidas por particulares.

Cada exposição tem uma duração de cerca de 2/3 meses e é possível ter 4 a 5 exposições em simultâneo.

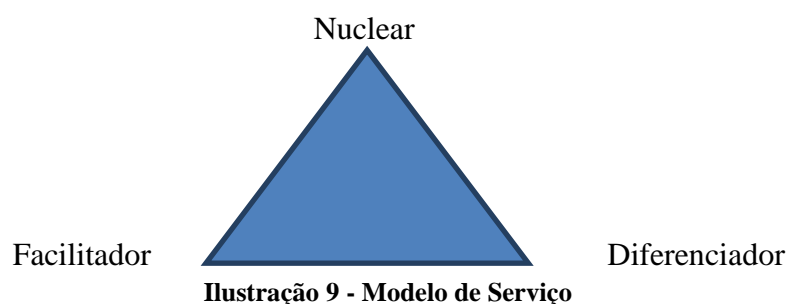
O CPF oferece também uma biblioteca para consulta do espólio fotográfico para deseje adquirir uma fotografia, assim como livros sobre a área para consulta local, sendo que, esta consulta pode ser realizada online. Existe ainda uma pequena loja, para venda de artigos relacionados com fotografia, ou com o CPF, tais como, livros, calendários ou guarda-chuvas. Todos estes artigos para venda, fazem parte de um portfolio de produtos da instituição no âmbito do serviço de loja, e que, tornam assim, o serviço menos intangível.

Há ainda a possibilidade de requisitar uma coleção itinerante para exposição desde que, se cumpra as normas de conservação e de segurança. No entanto, atualmente o CPF não está a disponibilizar as suas coleções uma vez que todas as fotografias são originais e não há verba para se realizarem impressões.

O CPF conta ainda com um serviço gratuito de visitas guiadas ao edifício e às exposições sujeito a marcação prévia.

Ainda disponível está uma sala de tribunal para cedência mas, no entanto, por não haver um valor aprovado pela DGLAB esta não pode ser alugada

De forma a percebermos melhor o conceito de serviço e a oferta do Centro Português de Fotografia, iremos analisar a instituição, de forma sintetizada, através do Modelo de Serviço.



Serviço Nuclear: É a razão pela qual o serviço existe.

- Arquivo fotográfico

Serviço Facilitador: São os serviços que, se não existirem o serviço nuclear falha

- Site
- Biblioteca
- Disponibilidade dos colaboradores
- Montagem e desmontagem de uma exposição

Serviço Diferenciador: Serviço que pode não existir mas, ao existir, contribui para a oferta ter um valor percebido superior.

- Biblioteca online
- Loja

## **Preço**

A entrada no Centro Português de Fotografia tem um regime de gratuidade para todos os cidadãos. No entanto, considerasse que o acesso à cultura não deveria ser gratuito para todos os cidadãos. Um estudo recente realizado pela colaboradora do CPF, Dra. Luísa Tavares no âmbito do Trabalho Final de Mestrado em que abrangia o tema da gratuidade nos museus, mostrou que cerca de 93% dos visitantes estaria disposto a pagar, pelo menos 1€, o Centro Português de Fotografia (ver anexo 1). É de referir que os inquiridos foram apenas abordados no fim da sua visita.

## **Promoção /Comunicação**

A comunicação tem como principais funções informar, persuadir, diferenciar e reforçar experiências, permitindo assim às instituições/empresas ligarem-se, não só, a pessoas e lugares mas também a outras experiências ou sentimentos.

Devido às novas afetações, o Centro Português de Fotografia deixou de possuir um orçamento próprio pelo que, deixou ter verba disponível para investir em comunicação, levando a que haja uma fraca comunicação integrada de marketing, que se agrava devido à fraca comunicação interna.

A fraca comunicação desenvolvida pelo CPF prende-se também com o facto de não existir um *target group* específico, um desenho de comunicação eficaz e os canais de comunicação serem não pessoais, ou seja, a mensagem é transmitida sem existir qualquer contacto ou interação pessoal, sendo que, a mensagem é transmitida, de igual modo, para vários indivíduos.

Até ao ano passado era ainda possível elaborar *flyers* para serem distribuídos pelos postos de turismo e pelos visitantes da instituição no entanto, desde 18 de Setembro que o CPF deixou de ter verba para realizar tais ações.

Assim, toda a comunicação é feita online quer através do Facebook e do Twitter, quer através de marketing direto usando o email e as newsletters.

No que importa à comunicação online, o CPF conta com perto de 4700 “likes” na sua página oficial do Facebook. Esta plataforma é usada para divulgar informação sobre as inaugurações, imagens do seu espólio e das exposições expostas e notícias relevantes do mundo da fotografia. É também usada para receber ajuda dos seguidores, ao tentarem saber a origem de algumas fotografias do seu espólio e às quais não têm informação.

No que respeita ao Twitter, o CPF conta apenas com pouco mais de 40 seguidores e é apenas usado para divulgar informação. A informação disponibilizada na página é automaticamente colocada através do Facebook, isto é, todas as publicações publicadas na rede social facebook são enviadas para o Twitter. Não há no entanto qualquer promoção ao Twitter na página do Facebook pelo que, esta informação está apenas disponibilizada no site oficial.

Referindo ao site próprio do CPF, este é a cara da organização e o local de pesquisa de informação mais completo. Contêm todas as informações relativamente à história do edifício e da instituição, juntamente com as suas funções, competências e horários de visitas; exposições patentes e próximas exposições com um pequeno texto descritivo; informação sobre a loja do CPF que reabriu ao público no dia 16 de janeiro de 2013; sugestões do que visitar no CPF que inclui uma câmara fotográfica em destaque e documentos; indicação sobre as visitas guiadas e, é ainda possível pesquisar sobre os fundos, as coleções e os documentos pertencentes ao acervo do Centro Português de Fotografia. No entanto, apesar de o site disponibilizar toda a informação não é atrativo e para tal contribui as cores do site - o cinzento é a cor predominante – e a quantidade excessiva de informação. Até ao momento, o site ainda não está disponível em outras línguas.

Relativamente ao marketing direto – *newsletters* e emails – o CPF possui uma base de dados extensa com informação sobre os contactos de particulares que já visitaram o CPF e como tal disponibilizaram os seus dados, contactos de instituições e contactos de imprensa. Apesar de extensa e de haver divisão entre particulares e instituições e imprensa, a base não é atualizada pelo que, muitos dos contactos existentes já não existem. Esta base de dados tem o intuito de divulgar as novas exposições que irão estar disponíveis e, enquanto para os particulares e instituições segue um email com um convite eletrónico para a inauguração, para a imprensa é ainda anexado um *press release* com um texto sinopse da exposição e fotografias para caso tenham interesse em escrever um artigo. É de referir que não é fomentado qualquer contacto pessoal com a imprensa sendo que, este apenas acontece quando os jornalistas o procuram. Há ainda a notar que, o CPF faz uma triagem nos convites enviados aos seus clientes uma vez que, apenas visitantes não residentes em Portugal recebem o convite eletrónico para exposições quando estas têm uma duração superior a um mês.

No que respeita à *newsletter*, esta não é emitida desde o ano de 2012 devido aos cortes orçamentais sofridos. Apesar de não ter um número exato de emissões por ano, esta era enviada aos seus contactos com informação das novas inaugurações mas também para dar a conhecer o número de seguidores nas redes sociais.

O CPF recebe milhares de visitantes por ano, sendo que, mais de metade são de nacionalidade estrangeira. No entanto, as informações sobre as exposições estão apenas disponíveis em português sendo que, apenas a informação sobre a história do edifício está disponível em várias línguas. Este pormenor não impede que deixem de visitar a instituição mas, torna o conjunto da sua visita menos prazeroso.

As parcerias, apoios e mecenas são parte importante de uma organização, quer tenha fins lucrativos ou não como é o caso do Centro Português de Fotografia. Todavia, facilitam a sua divulgação e permitem a realização de algumas ações. Até ao momento o Centro Português de Fotografia conta apenas com um mecenas – Ramos Pinto – que fornece o vinho do Porto para as inaugurações.

Será apresentado, de seguida, um pequeno quadro resumo, do mix de comunicação do Centro Português de Fotografia:

Mix de comunicação	Marketing Direto	Mecenato	Publicidade	Comunicação online	Promoção de vendas	Relações Públicas
<b>Ações</b>	Email  <i>Newsletters</i>	Ramos  Pinto	Artigos em jornais e revistas, a custo zero, uma vez que, a iniciativa parte do jornalista em fazer um artigo	Presença nas redes sociais ( <i>social media</i> )	<i>Target market: consumer</i>  Tipo de promoção: em algumas alturas do ano, redução do preço dos produtos da loja	Associa-se a alguns eventos relacionados com a área da fotografia. Não existem objetivos económicos, sendo que, o único objetivo é aumentar a notoriedade.

**Quadro 1 - Mix de Comunicação**

### **Distribuição**

A distribuição é apenas feita no Centro Português de Fotografia. É no edifício da antiga cadeia da relação que os visitantes têm contacto com o espólio do CPF mas também com as exposições patentes e com o núcleo museológico da instituição.

É de referir que a instituição não possui qualquer parque de estacionamento e, este é apenas possível na rua ou em parques privados. Há no entanto a vantagem de estar localizado num local com ótimas acessibilidades em termos de transportes públicos.

### **Pessoas**

O Centro Português de Fotografia é uma instituição pequena, contando com apenas 17 colaboradores, incluindo o Diretor de Serviços, distribuídos pelas seis grandes áreas funcionais. Todos estes 17 colaboradores têm formação na área e cerca de 14 tem formação ao nível do ensino superior.

No entanto, apenas uma pequena parte deste total tem contacto com o público. Os dois colaboradores que estão presentes na loja, de forma rotativa, são os que têm maior interação, sendo que, esta apenas acontece a partir do momento que o visitante entra na loja. Também os dois responsáveis pelas visitas guiadas têm contacto com o público sempre que requisitado este serviço.

Relativamente aos três vigilantes da instituição, estes são subcontratados pelo que, apesar de serem os que maior contacto têm com os visitantes, não têm qualquer vínculo direto ao CPF.

Apesar de serem poucos os colaboradores com contacto com o público, estes não estão sensibilizados para realizarem uma pesquisa informal, isto é, pesquisa constante perto dos seus clientes, de forma a perceberem onde podem melhorar e como. Esta pesquisa, iria permitir que os momentos de verdade fossem de maior qualidade através de uma melhor comunicação com o visitante sendo que, é durante estes momentos de verdade que o cliente “constrói” uma boa parte do seu processo de percepção dessa mesma qualidade pois a “qualidade é o que os clientes ou os consumidores dizem que é”. (Saias, L. 2007)

### **Evidências físicas**

Apesar de no ano 2000 o edifício ter sofrido as últimas intervenções de melhoramento e adequação, cujo projeto ficou a cargo dos arquitetos Eduardo Souto Moura e Humberto Vieira, para albergar o Centro Português de Fotografia, o antigo edifício da cadeia de relação foi construído em 1767 pelo que, a sua arquitetura é muito própria, contribuindo assim para alguns entraves à movimentação plena de deficientes motores ou indivíduos com fraca mobilidade.



O CPF conta com elevadores e uma cadeira elevatória que permite transportar estes indivíduos aos vários andares. No entanto, existem pequenos degraus ao longo do caminho que os impossibilitam de visitar todo o edifício.

Um problema com que muitas visitantes se deparam prende-se com o percurso a percorrer. Apesar de na entrada estar disponível uma planta do edifício, ao longo do edifício não existe qualquer sinalização sobre qual o caminho a tomar levando a que haja alguma desorientação por parte dos visitantes.

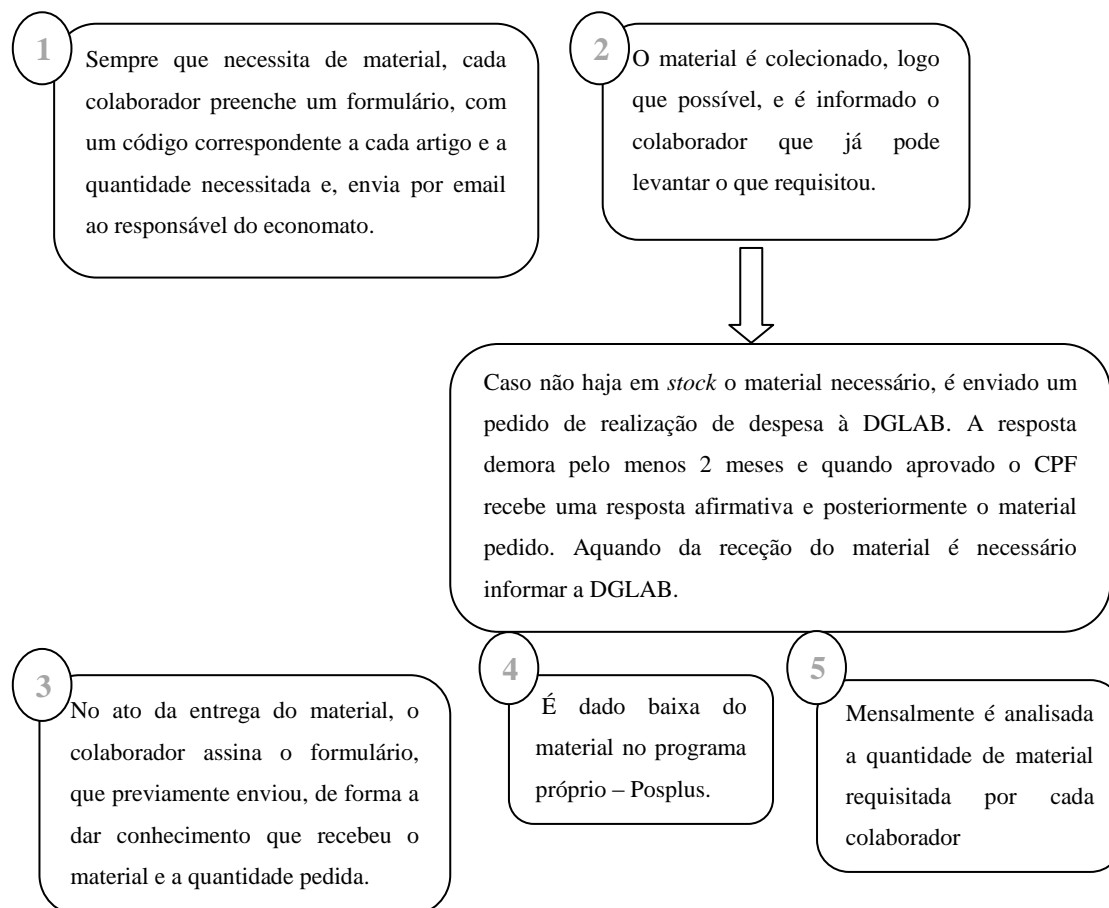
Está ainda aos dispor dos visitantes computadores, dispersos pelos três pisos, para que estes possam consultar as exposições patentes e informação acerca destas e ainda informação sobre as câmaras fotográficas, o seu espólio e sobre as coleções itinerantes.

## Processos

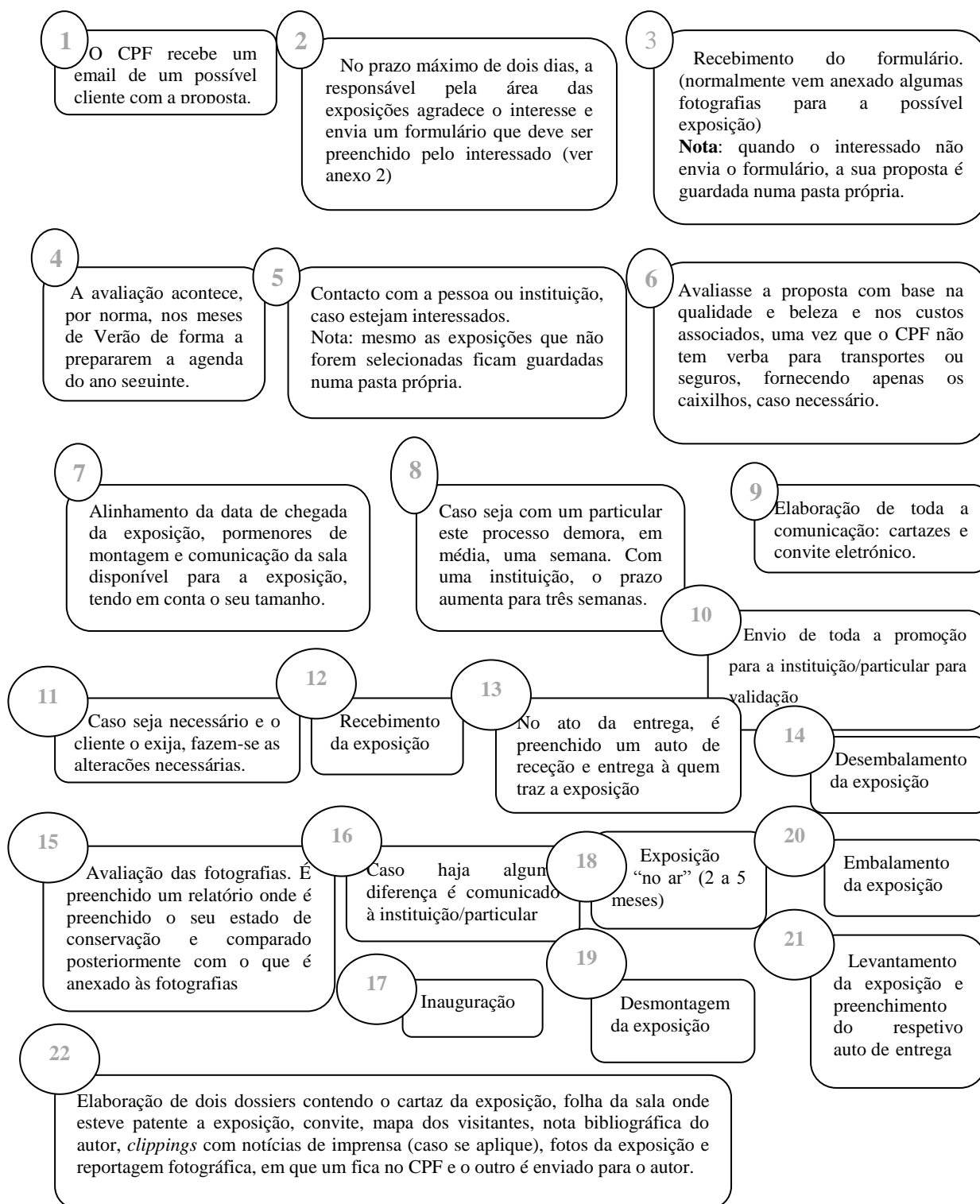
Como qualquer empresa/organização existem processos que têm que ser cumpridos na realização de qualquer tarefa.

Irei abordar dois dos processos mais frequentes no Centro Português de Fotografia: requerimento de material e montagem de uma exposição.

Comecemos então, pela análise do processo de requerimento de material, seguindo, depois para o processo de montagem de uma exposição:



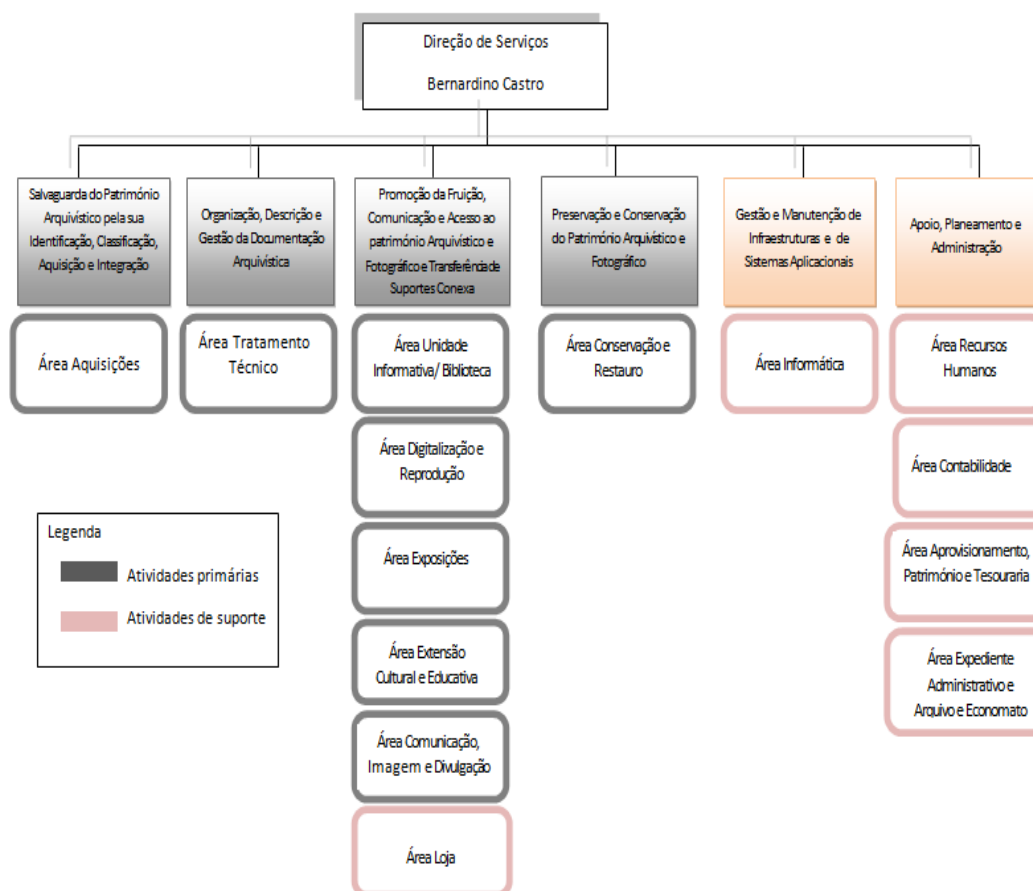
Apesar de ser um processo relativamente rápido e simples, é necessário controlar a quantidade de material requisitada por cada colaborador de modo a que não haja desvios de material nem desperdícios.



Apesar de estes serem os passos esperados, nem sempre é possível cumpri-los.

Em suma, estes dois processos são dos mais comuns e habituais no dia-a-dia do CPF. Apesar da rotina própria é fundamental nunca descuidar o cuidado e atenção de forma a que não haja erros em ambos os processos acima mencionados.

### 13.1.3 Departamentos



**Ilustração 10 - Departamentos do Centro Português de Fotografia**

Fonte: Centro Português de Fotografia

Através deste organograma conseguimos ver que o Centro Português de Fotografia se divide em seis grandes áreas sendo elas:

- Salvaguarda do Património Arquivístico pela sua Identificação, Classificação, Aquisição e Integração;
- Organização, Descrição e Gestão da Documentação Arquivística;
- Promoção da Fruição, Comunicação e Acesso ao Património Arquivístico e Fotográfico e Transferência de Suportes Conexa;
- Preservação e Conservação do Património Arquivístico e Fotográfico;
- Gestão e Manutenção de infraestruturas e de Sistemas Aplicacionais;
- Apoio, Planeamento e Administração.

Cada uma das áreas mencionadas acima divide-se depois em divisões específicas relacionadas com a área subjacente.

### 13.2 Análise corrente

Neste capítulo da análise externa, pretendesse avaliar a situação corrente da empresa, no que respeita ao número de visitantes e vendas da loja, mas também aos seus recursos financeiros e humanos.

#### Número de visitantes

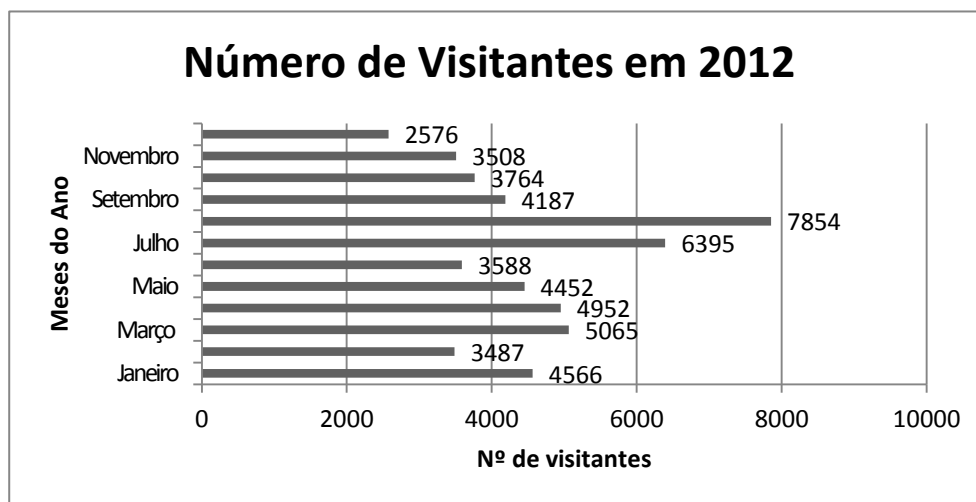
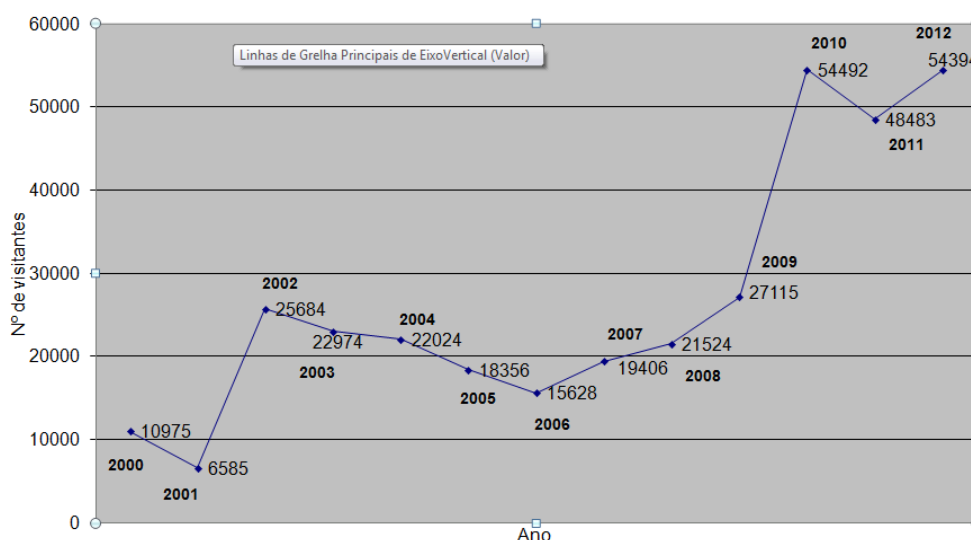


Ilustração 11 - Número de visitantes do CPF em 2012

Fonte: Centro Português de Fotografia

O Centro Português de Fotografia foi, durante o ano de 2012, visitado por 54394 indivíduos sendo que, a maior afluência foi durante o mês Agosto com 7854 visitantes, seguido pelo mês de Julho e Março com 6395 e 5065 visitantes respetivamente. Do outro extremo, temos o mês de Janeiro com apenas 2576 visitantes, cerca de um terço das entradas registadas no mês de Agosto. Quanto ao dia da semana, o sábado e a sexta-feira foram os dias que registaram mais visitas.

É de notar que os visitantes integrados em visitas guiadas estão também contabilizados no número total de visitantes.

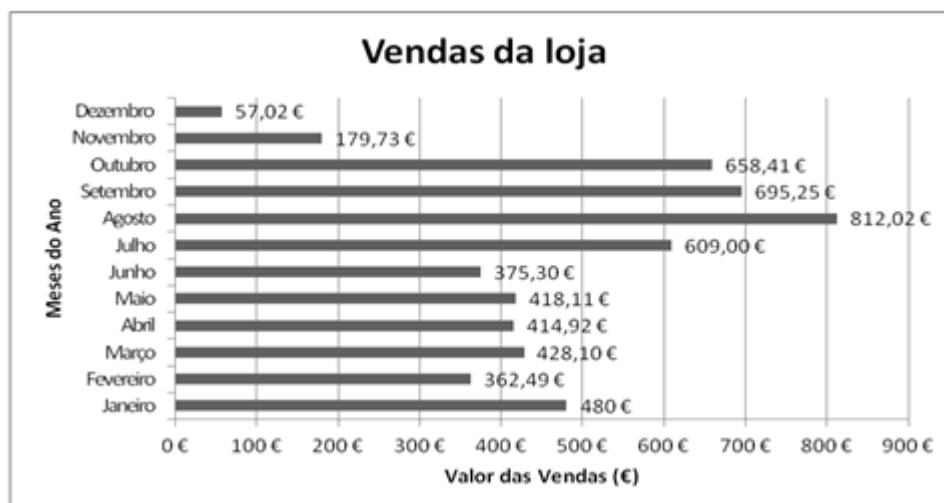


**Ilustração 12 - Evolução do número de visitantes entre 2000 e 2012**

Fonte: Centro Português de Fotografia

Quando comparado estes valores com os do ano anterior (2011), constata-se que houve um aumento significativo, de cerca de 5911 visitantes, em comparação ao ano em análise, conseguindo assim, quase alcançar ao número máximo de visitantes que o CPF já registou que se verificou no ano de 2010 aquando das comemorações do centenário da República.

### Vendas da loja



**Ilustração 13 - Vendas da Loja**

Fonte: Centro Português de Fotografia

Durante o ano de 2011 a loja obteve um total de vendas 5490,35€. Estas vendas foram obtidas a partir de produtos que foram criados no e pelo CPF e, a partir da verba disponibilizada para estas ações e através da venda de produtos comprados diretamente aos fornecedores. Não estão contabilizadas as vendas realizadas durante o período de encerramento da loja bem como as realizadas desde o site do CPF na internet.

A quebra que se fez notar nos últimos dois meses deveu-se ao facto de a loja ter estado fechada ao público devido a razões de ordem orçamentais.

Desde o mês de Dezembro de 2012 a loja voltou a ser reaberta ao público com o horário das 10h-12h e das 15h-17h, sendo isto apenas possível devido ao esforço dos colaboradores.

### 13.2.1 Recursos

#### 13.2.1.1 Financeiros

Até ao dia 18 de setembro de 2012 o Centro Português Fotografia era um organismo que pertencia à Direção-Geral dos Arquivos (DGARQ) e que tinha autonomia financeira própria. No entanto, conforme o despacho nº 9339/2012, em “cumprimento do artigo 27º do Decreto-Lei nº 126-A/2011, de 29 de dezembro que aprovou a Lei Orgânica da Presidência do Conselho de Ministros, foi publicado o Decreto-Lei nº 103/2012, de 16 de maio, que operou a fusão da Direção-Geral dos Arquivos, no âmbito do plano de redução e melhoria da Administração Pública central (PREMAC), criando a Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas (DGLAB), definindo a respetiva missão, as atribuições e o tipo de organização interna obedecendo ao modelo de estrutura hierarquizada.” (ver anexo 3 e 4)

A partir deste momento, o CPF passou a não ter qualquer autonomia financeira e qualquer verba que seja necessária é preciso elaborar um orçamento e justificar a necessidade deste valor para enviar para a DGLAB e esperar depois pela sua aprovação que, não tem um prazo limite de resposta. De mencionar também que não existe qualquer fundo de manei.

Ainda devido a estas novas afetações e de acordo com o Artigo 6º do Decreto-Lei nº103/2012 de 16 de Maio, o Centro Português de Fotografia está, a partir desta data, impossibilitado de criar receitas para uso próprio, ou seja, qualquer receita proveniente das vendas da loja ou de uma ação que seja desenvolvida, não podem ser usadas em benefício próprio, tendo portanto, que ser reencaminhadas para a entidade responsável pelo Centro Português de Fotografia, a DGLAB que, depois dividirá este valor pelas instituições que lhe estão afetas. (ver anexo 5)

### 13.2.1.2 Humanos

Como já foi referido no marketing mix, a instituição conta com 17 colaboradores.

Apesar de ser um organismo pequeno, a fraca comunicação interna e o fraco trabalho de equipa contribuem para que a missão e os valores desta organização se tornem difíceis de cumprir. Estes dois fatores conduzem assim a uma falta de motivação que é notável nos colaboradores.

Para contornar este aspeto, começou-se a realizar desde o início do corrente ano, reuniões mensais para que cada colaborador possa partilhar com os restantes o que está a fazer. O objetivo destas reuniões é não só avaliar-se o que cada um progrediu em termos laborais desde a última reunião, mas também dar a conhecer o fundamento do seu trabalho uma vez que, há colaboradores que menosprezam o trabalho do outro.

Há ainda, assim como em toda a função pública, avaliações anuais. No início de cada ano é pedido, a cada colaborador, que elabore 3 objetivos estratégicos difíceis de superar. No fim do ano, o diretor de serviços, avalia estes indicadores numa escala de 1 a 5, em que 5 significa superado, 3 cumprido e 1 não superado. É ainda avaliado as competências de cada colaborador. Depois de estes dados serem aprovados pela entidade superior – DGLAB- é então comunicado aos colaboradores. Apesar de os incentivos e os prémios na função pública estarem congelados, esta avaliação serve para felicitar os bons colaboradores e para motivá-los pelo seu desempenho ao longo do ano.

Como já foi referido anteriormente, a empresa que assegura a segurança do edifício e que por isso mesmo são a cara do CPF para qualquer visitante pois, a maior parte das vezes, é apenas com eles que têm contacto, é subcontratada. No entanto, é de referir que estes não vestem a “camisola CPF” o que torna o atendimento dado ao público, um exemplo a não seguir. O facto de pouco ou nada, falarem Inglês também contribui para que a informação passada seja de má qualidade e muitas vezes a errada. É possível observar que não têm qualquer motivação e formação de atendimento ao público. Isto traduz-se em que muitos visitantes não considerem a sua visita tão agradável quanto deveria ser devido ao fraco atendimento inicial. Devido a haver um contrato de 3 anos e não estar estipulado nas cláusulas, não é possível ao CPF cancelar o contrato ou pedir a rotação de seguranças sem reclamações por parte dos visitantes.

### 13.3 Análise Externa

#### 13.3.1 Análise do Mercado

Apesar de ser um arquivo nacional e não um museu iremos analisar o CPF inserido no segmento dos museus na medida em que difunde e expõe arte sem qualquer contrapartida financeira.

Com a crescente preocupação com a cultura, os museus e todas as outras instituições ou atividades que oferecem cultura têm visto o seu número de visitantes aumentar assim como a sua notoriedade.

Começamos então por analisar o número de museus existentes em Portugal e de seguida no Concelho do Porto.

#### Número de Museus em Portugal

Período de referência dos dados	Museus (N.º); Anual	
	Localização geográfica	
	Portugal	
	N.º	
2010		340
2009		343
2008		300
2007		275
2006		276
2005		269
2004		247
2003		248
2002		235
2001		226
2000		198 ↓

Museus (N.º); Anual - INE, Estatísticas da cultura - séries históricas

**Ilustração 14 - Número de Museus em Portugal**

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2010)

## **Instituições de cultura da cidade do Porto**

A cidade do Porto abriga cerca de 28 instituições, incluindo museus, arquivos e fundações, que são eles:

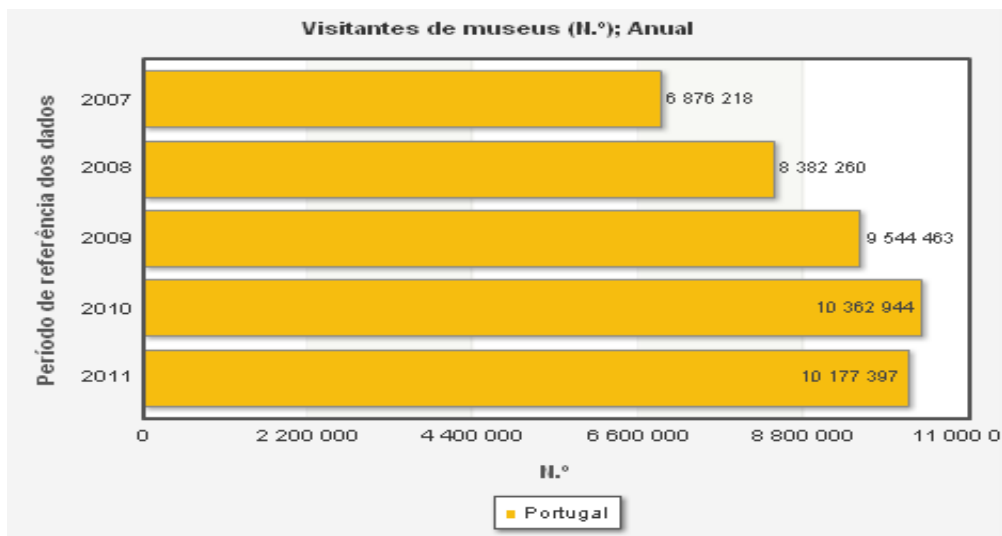
<b>Museus</b>	
<b>Museu Casa do Infante</b>	<b>Museu Romântico da Quinta da Macieirinha</b>
<b>Casa Museu Guerra Junqueiro</b>	<b>Casa Oficina António Carneiro</b>
<b>Gabinete de Numismática</b>	<b>Museu do Vinho do Porto</b>
<b>Casa Museu Marta Ortigão Sampaio</b>	<b>Arqueossítio da Rua de Dom Hugo nº5</b>
<b>Casa Museu Fernando de Castro</b>	<b>Centro Português de Fotografia</b>
<b>Museu da Indústria</b>	<b>Museu de Arte Sacra e Arqueologia</b>
<b>Museu do carro Elétrico</b>	<b>Museu do Centro Hospitalar do Porto</b>
<b>Museu dos Transportes e Comunicações</b>	<b>Museu Militar do Porto</b>
<b>Museu da Ciência da Escola Secundária Rodrigues de Freitas</b>	<b>Museu da História Natural da Escola Secundária Alexandre Herculano</b>
<b>Casa Museu Engenheiro António de Almeida</b>	<b>Fundação Maria Isabel Guerra Junqueiro e Luís Pinto de Mesquita Carvalho</b>
<b>Museu de Arte Contemporânea de Serralves/ Fundação Serralves</b>	<b>Museu do Papel Moeda</b>
<b>Museu Nacional da Imprensa</b>	<b>Museu Nacional de Soares dos Reis</b>
<b>Museu de Ciência da Universidade do Porto</b>	<b>Museu da Farmácia</b>
<b>Museu Parada Leitão</b>	<b>Fundação José Rodrigues</b>

**Quadro 2 - Instituições de cultura da cidade do Porto**

Fonte: Câmara Municipal do Porto (2012)

No ano de 2010, Portugal contava com 340 museus, sendo que, cerca de 28 se encontram no concelho no Porto. É possível ainda verificar que apesar da pequena diminuição, no número total de museus em Portugal, tendo como base o ano anterior (2009), o país aumentou em 142 o número de museus em apenas 10 anos.

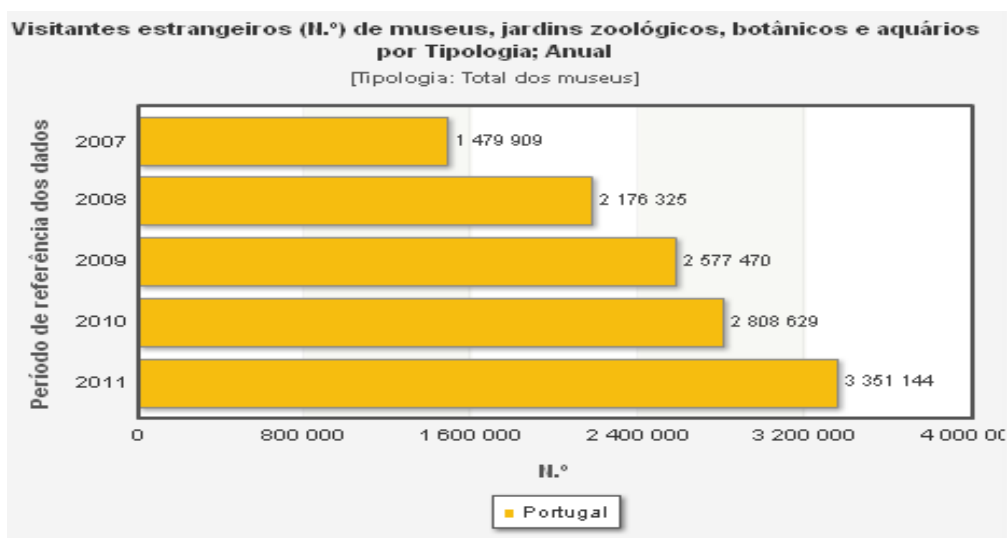
## Número de visitantes portugueses e estrangeiros



**Ilustração 15 – Número total de visitantes de Museus**

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2011)

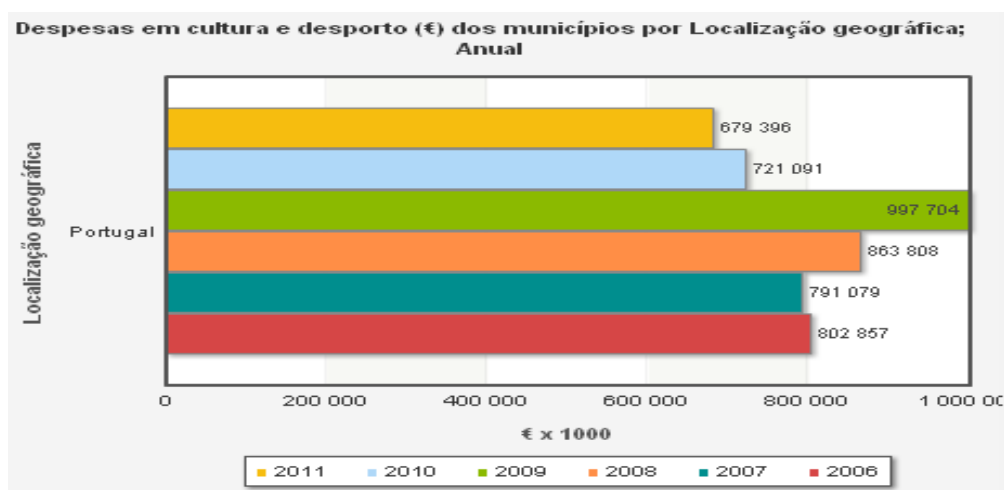
Através destes gráficos disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), apercebemo-nos que também o número de visitantes tem vindo a aumentar. Só em 2011 os museus nacionais tiveram 10 177 397 visitantes, sendo que, cerca de um terço eram de nacionalidade estrangeira. Para isto, muito contribuiu a crescente preocupação, cada vez mais assumida, pela cultura, por parte dos indivíduos mas também a abertura de rotas *Low Cost* que permitiu atrair um maior número de turistas.



**Ilustração 16 - Visitantes estrangeiros de Museus**

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2011)

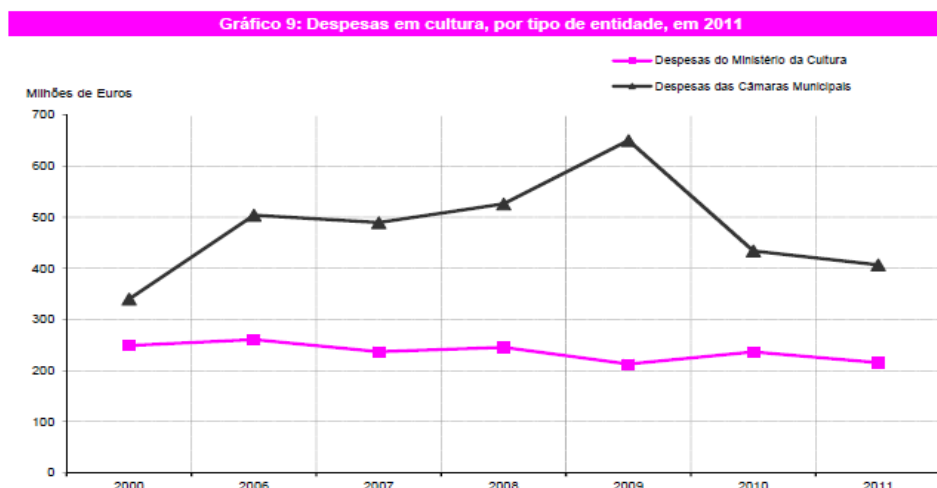
## Preocupação com a cultura



**Ilustração 17 - Despesas em cultura e desporto**

Fonte: PORDATA (2011)

Através destes dois gráficos é possível verificar que o ano de 2009 foi o ano em que se gastou mais dinheiro com a cultura. Enquanto que, por parte do governo os gastos foram quase sempre constantes nos últimos dez anos, por parte do dinheiro investido pelas câmaras municipais este tem sofrido alguns altos e baixos como aconteceu em 2009 e 2011.



**Ilustração 18 - Despesas em cultura, por entidade**

Fonte: Instituto Nacional de Fotografia (2011)

Como é possível observar foi no ano de 2011 que ocorreu um maior desinvestimento na cultura e conseqüentemente uma diminuição do número total de visitantes. Este corte deveu-se em grande parte aos cortes orçamentais que o país está a ser obrigado a fazer para superar a crise financeiro que tem assolado o país nos últimos dois anos. De acordo com os dados disponibilizados pela Direção Geral do Orçamento, a verba disponibilizada, para o corrente

ano de 2013, para a Presidência do Conselho de Ministros (organismo que regula a secretaria - geral da cultura, sofrerá um corte de 4,2% (ver anexo 6) o que poderá significar um novo corte na verba destinada à cultura. No entanto, acreditasse que o número total de visitantes não sofrerá uma nova quebra na medida em que, os indivíduos estão cada vez mais sensibilizados para a importância da cultura e para o crescimento intelectual que esta proporciona.

### 13.3.2 Análise Pestel

#### **Envolvente Político-Legal**

Como cada instituição tem as suas próprias leis, irei-me focar apenas na Direção Geral do Livro, dos Arquivos e Biblioteca, organismo que regula o Centro Português de Fotografia.

De acordo com o Artigo 6º do Decreto-Lei nº103/2012 de 16 de Maio, que entrou em Vigor a 18 de Setembro de 2012 o CPF, e todos os restantes arquivos distritais do país que lhe estão anexos, estão impossibilitados de criar receitas, sendo que, qualquer receita gerida deverá ser entregue à DGLAB. Esta lei fez com que o Centro Português de Fotografia perdesse a pouca autonomia que possuía para desenvolver novos projetos. Desde esta data, o CPF deixou de ter qualquer verba própria ou fundo de maneiio.

Apesar de agora estar tudo centralizado em Lisboa, na DGLAB, estas novas afetações preveem conseguir poupar milhões de euros e assim repartir a verba pelas instituições que esta considera necessitar mais.

#### **Envolvente Económica**

Apesar de o acesso à cultura não ser 100% gratuito, existem muitos museus e arquivos nacionais que permitem aos visitantes, normalmente ao Domingo, entrada livre. Há no entanto a referir que o Secretário de Estado da Cultura, Dr. Jorge Barreto Xavier, prevê nas Grandes Opções do Plano que o acesso à cultura gratuito apenas seja facultado a uma pequena fatia da população.

No entanto, a crise que assola o país nos últimos dois anos, faz com que as empresas tenham que fazer cortes e que por isso a área do marketing e da Inovação seja vista como uma área descartável e conseqüentemente tendem a arriscar menos. O corte previsto de 4,2%, relativamente ao ano de 2013, no limite das despesas, para o organismo da Governação e Cultura também contribui para o acima referido.

Também o aumento dos impostos para os cidadãos e os cortes que têm sofrido nos ordenados conduz a que a procura pelo aumento da cultura se baseia na oferta gratuita por ser aquela que, muitas vezes, apenas conseguem suportar.

## **Envolvente Social**

Cada vez mais os seres humanos tendem a crescer intelectualmente e, as necessidades de estima passam a ser das mais importantes uma vez que, o indivíduo vê estas necessidades essenciais à sua qualidade de vida. Assim, tende a se cultivar cada vez mais e procurar mais informação fazendo com que haja uma crescente preocupação com a cultura como é comprovado pelos gráficos do número totais de visitantes de museus, no capítulo da análise externa, que mostram o aumento de quase 50% nos últimos cinco anos.

No entanto, em Portugal o índice de envelhecimento é de 127,8 o que significa que, para cada 100 jovens (0-14 anos) há 127,8 idosos (> 65 anos) (ver anexo 7), e, esta população mais idosa está conseqüentemente menos aberta para a cultura. Todavia e, tendo em conta este aspeto, a grande parte dos museus que não têm regime de gratuidade, oferecem descontos ou entrada livre para esta população de forma a aumentar o número de visitantes e fomentando ao mesmo tempo o gosto pela cultura.

Porém, é de referir o aumento da notoriedade que a cidade do Porto está a ter no turismo Mundial. Segundo um artigo publicado no New York Times, em 2013/01/11<sup>1</sup> o Porto é classificado em 28º lugar como um dos 46 lugares a visitar em 2013.

Também o número de ofertas de cursos de fotografia, ações de formação e workshops têm contribuído para o aumento do interesse da área.

## **Envolvente Tecnológica**

Segundo um estudo recente realizado pela Kaspersky Lab cerca de 88% dos portugueses possuem *smartphones* com câmaras fotográficas tornando-os assim mais sensíveis em relação à fotografia. Os programas de tratamento de imagem estão também cada vez mais em “voga” uma vez que, os indivíduos gostam de tratar as suas fotos e aperfeiçoá-las ao seu gosto.

As marcas também já se aperceberam desta nova realidade e assim usam isto para se aproximar cada vez mais dos seus cliente e criar um laço com eles. Assim, é comum vermos inúmeros concursos para a melhor fotografia. Isto permite criar não só um forte envolvimento com a marca mas também aumentar a sua notoriedade.

---

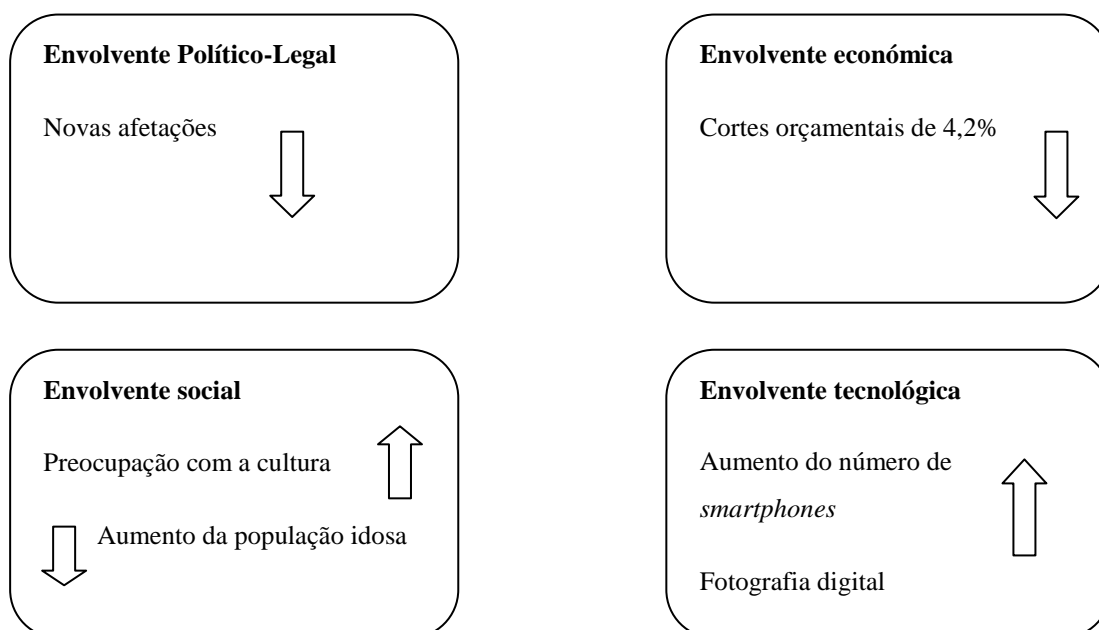
<sup>1</sup> New York Times [http://www.nytimes.com/interactive/2013/01/10/travel/2013-places-to-go.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/interactive/2013/01/10/travel/2013-places-to-go.html?_r=0)

O último fenómeno do mundo da fotografia é o *Instagram*. Em julho de 2012, menos de 2 anos desde a sua criação, esta aplicação contava com cerca de 80 milhões de usuários em todo o Mundo. Esta aplicação permite que qualquer pessoa, em qualquer lado e em qualquer altura do dia, e que tenha um *smartphone*, possa tirar uma fotografia, alterá-la a seu gosto e caso deseje colocá-la nas redes sociais e partilhá-la com os seus amigos.

Se há uns anos atrás ver as nossas fotografias era algo caro, devido ao facto de se ter que as revelar, nos dias de hoje é possível experimentar e inovar pois sabemos que se não gostarmos podemos apagá-las na hora e podemos escolher quais as que são verdadeiramente importante e que por isso queremos revelar.

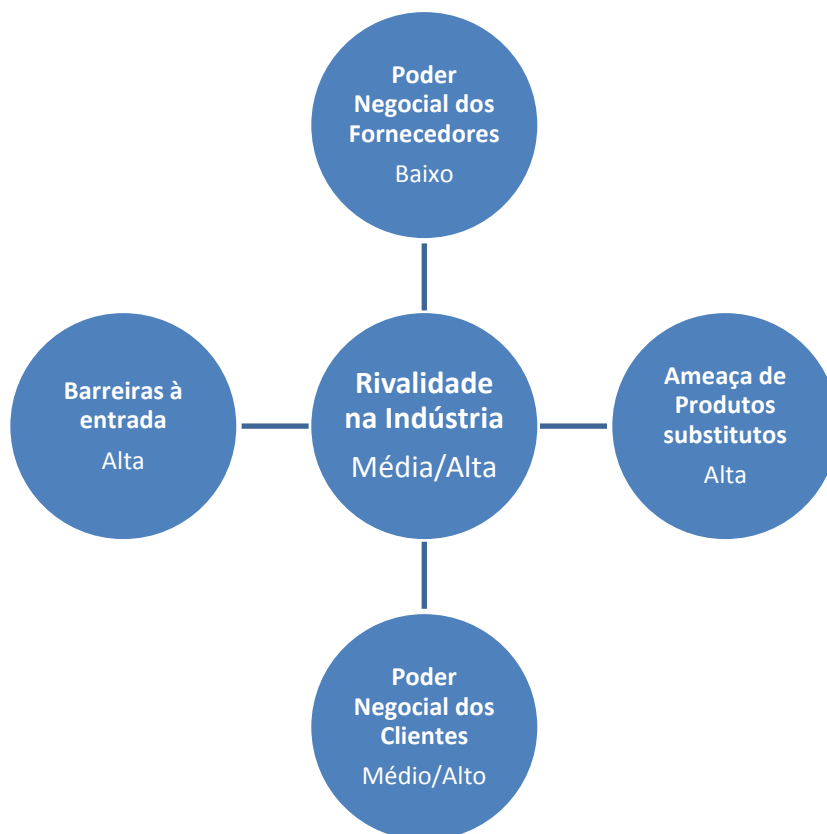
Estes dados mostram quão a fotografia se tem afirmado na vida de qualquer cidadão. Hoje em dia já não é necessário gastar imenso dinheiro numa câmara fotográfica para se conseguir boas fotografias. Qualquer telemóvel com câmara e um programa permitem que qualquer fotografia seja digna de estar exposta e de receber elogios. A fotografia passa agora a ser uma forma de se partilhar as fases da vida de cada um.

No entanto, apesar de ser uma pequena parte da população, muitos indivíduos não têm possibilidade de comprar uma câmara fotográfica ou um telemóvel com câmara o que faz que para este grupo da população a fotografia não seja uma realidade tão presente no seu dia-a-dia. Há também muitos riscos associados à partilha de informação nas redes sociais, uma vez que, segundo Jure Klepic (n/d) "*What happens in Vegas stays in Vegas; what happens on Twitter stays on Google forever.*".



### 13.3.3 Análise 5 Forças de Porter

O modelo das Cinco Forças de Porter foi concebido por Michael Porter em 1979 e destina-se à análise da competição entre empresas. Através da análise das 5 forças (rivalidade na indústria, poder negocial dos fornecedores, ameaça dos produtos substitutos, barreiras à entrada e poder negocial dos clientes) o autor considera ser, nesta fase, possível desenvolver uma estratégia empresarial eficiente.



**Ilustração 19 - 5 forças de Porter**

#### **Rivalidade na Indústria**

Na indústria dos museus, considerasse que a rivalidade é média/alta, uma vez que, só na cidade do Porto, existem 28 museus, fundações e arquivos. Apesar de cada um, oferecer um serviço destinto, estes cruzam-se na medida em que todos oferecem o acesso à cultura e fomentam o aumento pelo seu interesse.

## **Poder Negocial dos Fornecedores**

Na indústria dos museus, os fornecedores têm um poder negocial baixo. De acordo com a Direção Geral do Livros, dos Arquivos e das Bibliotecas, entidade a quem responde o Centro Português de Fotografia e que, por sua vez, responde ao Secretário de Estado da Cultura é necessário que, todas as instituições pertencentes ao Estado, procurem sempre o fornecedor que oferece melhor qualidade/preço. É por isso esperado que as instituições peçam um orçamento a um maior número de fornecedores. Com os cortes orçamentais que os organismos culturais têm sofrido tornou-se necessário reduzir custos. Assim, as instituições viram-se obrigadas a conter nas despesas e a procurar preços cada vez mais baixos para fazer face às suas necessidades básicas de sustentação.

Também no que respeita aos artistas que expõem as suas obras, o seu poder negocial aumenta. No entanto, este aumento não é muito significativo, uma vez que, é necessário cumprirem regras próprias e existem padrões de qualidade e beleza muito altos.

## **Ameaça de Produtos Substitutos**

A oferta cultural na cidade do Porto é bastante densa uma vez que, a preocupação com a cultura tem aumentado nos últimos anos e a oferta cultural tem também aumentado exponencialmente. Apesar da entrada no CPF ser gratuita, não podemos apenas considerar substitutos, todas as ofertas onde a entrada é gratuita pois estaríamos a influenciar as conclusões. Sendo assim, um passeio num autocarro turístico pela cidade, uma visita pedestre à zona velha da cidade ou subir a torre dos clérigos, pode ser considerado muito mais atrativo e conseqüentemente um substituto ao CPF. Assim, considerasse que a ameaça de produtos substitutos é alta.

## **Barreiras à Entrada**

As barreiras à entrada são altas sendo que é necessário um grande investimento inicial, uma vez que, é necessário possuir um grande património. Posteriormente, é ainda preciso cumprir com requisitos presentes em Diário da República para que seja qualificado como museu conforme enumerado no Despacho Normativo nº3/2006 (ver anexo 8).

## **Poder Negocial dos Clientes**

Com o crescente número de museus no Porto e no resto do país, que se tem verificado nos últimos anos, o poder negocial dos clientes torna-se cada vez mais elevado. A oferta tem crescido exponencialmente e, por consequente, o poder dos clientes, dada a vasta oferta disponível. Obviamente que, os museus que são apenas focados numa só área, têm um público muito mais específico e nestes casos o poder negocial dos clientes tende a diminuir pois, as opções de escolha diminuem. Por estas razões, considerasse que o poder negocial dos consumidores é médio/alto.

Assim, pelas razões acima apresentadas, considerasse este setor pouco atrativo.

#### 13.3.4 Situação Concorrencial

A definição do que é a cultura é muito abstrata. Segundo o dicionário de português, cultura pode ser definida como “o modo de cultivar”, ou seja, todas as atividades que aumentem o conhecimento do indivíduo. Assim, torna-se mais complicado definir quais os concorrentes do Centro Português de Fotografia, uma vez que, a instituição oferece cultura mas a sua principal função é a salvaguarda e a conservação do património fotográfico.

Deste modo, irei analisar os concorrentes do CPF por:

- Tipo de oferta de serviço e
- Benefício/preço.

#### **Análise dos concorrentes por tipo de serviço:**

- Arquivo distrital do Porto
- Casa do Infante

Por serem um arquivo e por as missões se cruzarem em diversos pontos foram consideradas as seguintes instituições.

#### Arquivo distrital do Porto

Criado pelo Decreto 19952, de 27 de junho de 1931, o Arquivo é em 1932 instalado numa casa particular arrendada na Praça da República, sobre a direção do professor de liceu Dr. Basílio Ribeiro de Sousa Leite e Vasconcelos.

Já em 1995, efetuou-se a transferência para o atual espaço, parte do antigo Convento de S. Bento da Vitória.



Em 2007, após 75 anos de atividade, o Arquivo Distrital do Porto abriu a sua sala de referência e leitura virtual na Internet, levando os seus serviços, de um modo interativo e remoto, aos seus utilizadores, permitindo-lhes a consulta de documentos sem se terem que se deslocar ao Arquivo.

Assim como o Centro Português de Fotografia e, no âmbito do PREMAC que foi estabelecida a orgânica da nova Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas - DGLAB

(Decreto-Lei nº 103/2012), que resultou da fusão da Direção-Geral do Livro e das Bibliotecas (DGLB) com a Direção-Geral de Arquivos, o Arquivo Distrital do Porto passou de igual modo a fazer parte desta nova estrutura nuclear. Neste contexto o ADP está igualmente impossibilitado de gerar receitas para usufruto próprio.

O ADP gere uma massa documental de 9km de extensão, com documentos originais desde 1130 até à atualidade. Tem como missão gerir integradamente a memória do passado e do presente, desenvolvendo os seguintes objetivos estratégicos no quadro das suas funções nucleares: Aquisição, valorização e acesso do património arquivístico público e privado do Distrito do Porto; Apoio técnico aos organismos públicos e privados do Distrito do Porto; Extensão cultural e realização de eventos e Cooperação Científica. É no âmbito destas atribuições que o Arquivo Distrital do Porto incorpora e valoriza a documentação do registo civil, dos cartórios notariais, dos tribunais e de serviços públicos cessantes e presta consultoria e apoio técnico a instituições de arquivo e outras entidades.

A instituição prima pela promoção do conhecimento e, deste modo, acredita que a intervenção cultural se pauta por uma necessária interação com o meio social em que Arquivo se insere. Assim, oferece vários serviços de extensão cultural como um serviço educativo para os jovens em que comunica os fundos documentais que possui, com o objetivo de contribuir para o crescimento intelectual e crítico dos jovens que o visitam, quer por via presencial e remota. Assim sendo, pode-se afirmar que o serviço educativo do ADP incentiva o contacto com as fontes primárias.

Outros serviços oferecidos passam pela organização de visitas guiadas que permitam a aproximação dos cidadãos aos documentos; a realização de exposições, conferências e debates sobre assuntos relacionados com a documentação; a produção de informação tematicamente sobre aspetos específicos dos arquivos e a formação de pessoas como fator de valorização e preservação patrimoniais futuras.

O ADP possui ainda uma loja online onde é possível ao utilizador escolher, de uma lista apresentada, quais os artigos que deseja. O (s) artigo (s) serão entregues em casa após o seu pagamento ou, caso o cliente deseje, poderá fazer a reserva e pagar no ato de levantamento no Arquivo.

O Arquivo permite ainda a cedência de espaços, possuindo um total de 848m<sup>2</sup>, divididos por uma sala de exposições, uma sala de conferência, uma sala de extensão educativa, um pátio do claustro e uma sala de leitura. O ADP disponibiliza serviço de bengaleiro e permite à

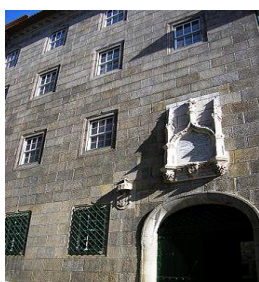
entidade contratante que, caso necessita, organize o seu espaço de bar. No que diz respeito à preparação do espaço e à segurança, fica a cargo da entidade contratante.

No que diz respeito ao público em geral, a entrada é gratuita e encontra-se aberto todos os dias úteis das 9h30 às 12h30 e das 14h00 às 17h30.

Relativamente à comunicação, para além do site próprio, está ainda presente no Facebook e no Twitter, que conta com cerca de 860 e 334 seguidores respetivamente, onde partilha apenas informação sobre os seus documentos e, possui ainda página no LinkedIn de forma a partilhar informação e a manter contacto com outras entidades.

### Casa do Infante

Situado na zona ribeirinha da cidade do Porto e inserido na Casa do Infante, o Arquivo Histórico Municipal da Casa do Infante foi fundado em 1980, conserva a documentação produzida pela Câmara Municipal do Porto desde a Idade Média, bem como diversos artigos de ordem particular e coleções. O seu acervo inclui manuscritas, pergaminhos, códices iluminados, fotografias e desenhos. Como complemento informativo, o serviço dispõe de uma biblioteca auxiliar com cerca de 5000 publicações impressas e, ainda, coleções de postais antigos, gravuras e cartazes sobre temas da cidade. Compete-lhe a organização, conservação e preparação de instrumentos de pesquisa dos arquivos e coleções que se encontram à sua guarda receber e, promover a divulgação do seu acervo e de temas de História da Cidade.



Possui ainda diversas atividades para crianças e jovens dos 3 aos 17 anos, como elaboração de fantoches para os mais pequenos ou atividades de *peddy-paper* e oficinas de fotografia para os jovens. Para o público sénior propõem um variado programa, repleto de atividades que proporcionam simultaneamente formação e entretenimento, como é o caso das Oficinas Pedagógicas. Há ainda atividades para serem partilhadas em família envolvendo as várias faixas etárias. Todas estas atividades, com duração de 1h30, são gratuitas e apenas carecem de marcação prévia.

No entanto, para quem não deseja participar em nenhuma atividade, pode sempre marcar uma visita orientada que inclui a apresentação do espólio exposto no Museu, proveniente de escavações arqueológicas (dos períodos romano e medieval) e das reservas municipais.

O Arquivo disponibiliza ainda de dois espaços para cedência: a Sala de Exposições, um espaço utilizado para as mostras relacionadas com temas portuenses; o Auditório (80 lugares sentados), que pode ser disponibilizado para a realização de conferências, seminários e outros eventos; e o Museu, que dispõe de um espaço apropriado para eventos de curta duração, como lançamento de livros, pequenas conferências, atribuições de prémios e sessões fotográficas. As propostas podem ser apresentadas por pessoas singulares ou coletivas com ou sem fins lucrativos. Qualquer proposta deve ser dirigida à Direção Municipal de Cultural para apreciação que mais tarde dará o seu parecer.

São ainda disponibilizados três exposições itinerantes para empréstimo que são elas: “Um olhar sobre o Porto Medieval”, “Imagens do Porto oitocentista” e “João de Barros e o cosmopolitismo do Renascimento”.

Ao público geral é ainda permitido a consulta e/ou a reprodução de documentos dos arquivos, a um determinado preço, desde que, estes se encontrem em bom estado de conservação e não haja limitações legais. É ainda permitido, aos visitantes e caso desejem, a compra de edições próprias do Arquivo. A listagem dos artigos disponibilizados pode ser consultada no site do balcão de atendimento virtual<sup>2</sup>.

O acesso ao arquivo é de caráter gratuito e o arquivo histórico encontra-se aberto ao público todos os dias úteis das 9h00 às 17h30; já o arquivo geral funciona ao público no horário das 9h00 às 17h00.

A sala de exposições no museu está aberta das 10h00 às 12h30 e das 14h às 17h30, estando esta última aberta durante o fim-de-semana com o mesmo horário, e a entrada é de 2,20€. É ainda disponibilizando ainda acesso gratuito à internet sem fios.

No que diz respeito à comunicação, o Arquivo Histórico da Casa do Infante, não possui qualquer conta em nenhuma rede social pelo que, a comunicação feita ao público acontece apenas no site.

Analisemos agora, quais os pontos comuns e diferenciadores entre o Centro Português de Fotografia e os concorrentes acima mencionados.

---

<sup>2</sup> <http://balcaovirtual.cm->

<http://balcaovirtual.cm->  
[porto.pt/PT/cidadaos/guiatematico/cul\\_tur\\_dpt/arqs/arq\\_mun/arq\\_hist/vnd\\_pub/Paginas/actividade.aspx](http://porto.pt/PT/cidadaos/guiatematico/cul_tur_dpt/arqs/arq_mun/arq_hist/vnd_pub/Paginas/actividade.aspx).

## **Análise dos Concorrentes por benefício**

Os concorrentes por benefício são todos aqueles que oferecem, ao cliente, como o próprio nome indica, um benefício comum. Não é necessário que ofereça o mesmo serviço/produto desde que, na visão do cliente, o usufruto do serviço ou produto lhe traga as mesmas vantagens.

Assim sendo, na procura pela cultura, o CPF encontra diversos concorrentes que, como ele, oferecem cultura aos visitantes.

Considerando a oferta cultural da cidade do Porto, as instituições abaixo consideradas, são as que, de algum modo contribuem para o aumento do conhecimento cultural de cada indivíduo e que, por isso, na altura de escolherem onde ir, todas estas entidades poderão ser opções.

Por ser um leque bastante extenso, irá apenas ser indicado algumas entidades com maior peso na entrega de valor para o cliente.

### Torre dos Clérigos

Considerada por muitos, o ex-libris da cidade do Porto, a torre faz parte da igreja com o mesmo nome, construída entre 1754 e 1763, e desde 1910 que é classificada como Monumento Nacional.



A vista oferecida, a quem sobe os 240 degraus de granito, e o estilo barroco contribuem para que a torre seja um marco cada vez mais importante na cidade. Segundo o Jornal de notícias de 27 de Dezembro de 2012, a torre foi visitada durante o ano de 2011, por cerca de 127 mil pessoas, logo a seguir à Casa da Música, Fundação Serralves e Palácio da Bolsa com 527 mil, 473 mil e 300 mil visitantes consecutivamente.

A entrada tem um custo de 2€ e, para os portadores do *Porto Card*, é aplicado um desconto de 50%.

A comunicação é apenas feita nos portais de turismo e no site da câmara municipal do porto, uma vez que não possui página nas redes sociais e site próprio, como sendo um local de paragem obrigatória.

Durante o ano corrente celebra os seus 250 anos de existência e está previsto várias celebrações, incluindo uma exposição com fotografias da torre no CPF.

### Museu Nacional Soares dos Reis:

O Museu Nacional de Soares dos Reis está instalado no Palácio dos Carrancas, construção de finais do séc. XVIII que sofreu várias adaptações para esta nova função. A última década do século XX, na sequência da criação do Instituto Português de Museus (entidade que tutela o museu), assinala o projeto de remodelação do Museu Nacional de Soares dos Reis. A preservação e o estudo das coleções, a divulgação cultural e a atividade do serviço de educação, com apoio de uma sala multimédia, configuram um enquadramento novo em matéria da salvaguarda do património e ação educativa do Museu.



O Museu tem à disponibilização do visitante exposições que vão desde a escultura à ciência, passando pela joalheria, algumas que fazem parte do acervo do museu e outras peças e exposições pertencentes a instituições ou particulares. Aposta na extensão cultural proporcionando visitas guiadas e percursos adaptados a cada faixa etária. Uma outra aposta prende-se com o mecenato, contanto com dois mecenas próprios – Millennium BCP e a Lusitânia que garante o seguro das exposições – e apoio das firmas Serafim Riem, CPCdi (Companhia Portuguesa de Computadores, distribuição de produtos informáticos, S.A.), Vinhos Leite Faria e a Âmbar são também exemplo de apoios generosos que têm garantido ao Museu condições para melhor o seu funcionamento. Para o corrente ano já receberam o apoio da Motaengil para a exposição “De ponte em ponte”.

Para quem deseje alugar um dos espaços do Museu é possível, uma vez que, é disponibilizado sete espaços próprios para quem deseje realizar algum evento.

Possui ainda uma loja onde é possível encontrar à venda artigos que são réplicas de obras do seu acervo ou inspirados nalgumas das suas peças mais emblemáticas e publicações do IMC( Instituto dos Museus e da Conservação-organismo por que é tutelado o Museu nacional Soares dos Reis) que resultam de uma política editorial orientada para o estudo e divulgação do património cultural móvel.

Conta ainda com uma biblioteca para quem deseje consultar livros de áreas temáticas das coleções do museu, história da arte, história da cidade do Porto, museologia e museografia, sendo, no entanto, necessária marcação prévia.

Há ainda para os visitantes ou para os passantes um serviço de cafetaria que oferece, de terça-feira a domingo, três sugestões de almoço. Durante o Verão é ainda possível usufruir da esplanada.

O Museu encontra-se aberto de terça-feira a domingo com o horário das 14h00 às 18h00 às terças-feiras e das 10h00 às 18h00 nos restantes dias da semana. O preço de entrada é de 5€ para o público geral; 2,50€ para visitantes com idade superior a 65 anos, portadores de deficiência e portadores do cartão *Porto Card* e de 2€ para portadores do cartão jovem. Para famílias com filhos de idade compreendida entre os 15 e os 18 anos há ainda um desconto de 50% no preço da entrada.

Ainda no que diz respeito aos visitantes, no ano de 2012, o Museu sofreu uma queda de 9,2%, no total de visitantes, comparativamente ao ano anterior (ver anexo 9).

Quanto à comunicação nas redes sociais, o Museu nacional não possui qualquer conta no Twitter ou no Facebook, sendo que apenas comunica com os indivíduos através do seu site.

### Instituto Português de Fotografia

Fundado em 1968, o IPF foi a primeira escola de fotografia em Portugal. Nasceu como resposta à necessidade de compreender as práticas empíricas dos fotógrafos e ao facto de não haver em Portugal nenhuma instituição onde esses conhecimentos pudessem ser adquiridos de forma sistematizada. Desde esse ano, em Lisboa, e desde 2000, no Porto, o IPF tem vindo a recriar a forma de ensinar fotografia.



Com a missão de “promover a formação e a valorização cultural na área da fotografia e formar fotógrafos profissionais de elevado nível, preparados para a inserção na vida ativa”, o IPF promove também a ação cultural pública, coerente e inovadora. Assim, consta do seu programa cultural exposições escolares e de fotógrafos nacionais e internacionais, conferências e palestras sobre os mais diversos temas de fotografia que podem ser visitadas e/ou assistidas por qualquer indivíduo. O IPF não fecha as portas a não profissionais da área, bem pelo contrário, incentiva o conhecimento, atraindo cada vez mais públicos mesmo sem um interesse particular pela fotografia.

O IPF conta ainda grandes apoios como a Canon Portugal, a Iberimagem e a Phaseone e, com parceiros como a Fnac, Senac, Instituto Português da Qualidade, Galeria Geraldes da Silva, Fundação Serralves, Assoc. Nacional dos Industriais de Fotografia (ANIF), Biblioteca Nacional, Associação de Fotógrafos Profissionais (AFP), Fotoadrenalina, Casa Estúdio Carlos Relvas e Federação Portuguesa para o Desporto de Deficientes. Todos estes apoios e parceiras contribuem para aumentar a notoriedade da marca IPF, a sua credibilidade e a sua situação financeira.

O IPF está ainda presente na rede social Facebook contando atualmente com quase 15000 seguidores.

#### Fundação Serralves:

Originariamente concebida como residência particular, a Casa e o Parque foram mandados construir pelo segundo Conde de Vizela, Carlos Alberto Cabral. Com fachada para a Rua de Serralves, a Casa de Serralves é um exemplar significativo do estilo *art déco* e foi edificada entre os anos de 1925 e 1944. Serralves é uma instituição cultural de âmbito europeu ao serviço da comunidade nacional, que tem como missão sensibilizar o público para a arte contemporânea e o ambiente, através do Museu de Arte Contemporânea como centro pluridisciplinar, do Parque como património natural vocacionado para a educação e animação ambientais e do Auditório como centro de reflexão e debate sobre a sociedade contemporânea.

Para além de um acervo próprio, a Fundação contempla os seus visitantes com exposições de várias áreas de artista nacionais e internacionais.



Conforme a sua missão, Serralves aposta na educação cultural e é já um marco importante na cidade do Porto as ações sazonais desenvolvidas como “Serralves em festa” ou “Inverno no Parque” que fomentam a cultura mas também a interação social.

Uma das suas últimas ações desenvolvidas, com data prevista até março, teve o nome de “15 minutos com arte” e o objetivo é que as pessoas possam conhecer, em cada dia, as obras mais marcantes da coleção de esculturas, ou com as peças mais icónicas de cada exposição, seleccionadas pela direção artística do Museu, e apresentadas pelos experientes monitores do Serviço Educativo de Serralves. A visita é gratuita e há visitas em inglês e em português.

Há ainda, ao longo do ano, visitas guiadas e atividades para todas as idades para aumentar o gosto pela arte.

Relativamente aos serviços disponibilizados, Serralves conta com uma livraria, uma biblioteca de entrada livre onde é possível consultar livros da área ou apenas ler, uma cafetaria, um restaurante, uma casa de chá nos jardins da fundação e um auditório que acolhe uma série de iniciativas performativas.

A entrada tem um preço de 7€ para quem deseje visitar o museu e o parque e de 3€ apenas para o parque.

A comunicação é uma das maiores apostas de Serralves, contando com presença nas redes sociais e com dezenas de mecenas, apoios e parceiros que contribuem para aumentar a notoriedade da marca mas também apoiam financeiramente nas suas ações levando a marca “Serralves” além Porto e além-fronteiras, fazendo com que desde a inauguração do edifício do Museu, em 1999, já tenha contado com mais de 3 milhões de visitantes.

Os quadros abaixo descritos, mostram, em síntese, quais os aspectos comuns e diferenciadores que o CPF tem com os seus concorrentes.

	Instituições	Aspetos Comuns	Aspetos Diferenciadores
<b>Concorrentes por Serviço</b>	<b>Arquivo distrital do Porto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regime de gratuidade;</li> <li>• Visitas guiadas;</li> <li>• Presença nas redes sociais Facebook e Twitter;</li> <li>• Cedência de espaços;</li> <li>• Encerrado durante horário de almoço;</li> <li>• Compra/Reprodução de documentos;</li> <li>• Tutelado pela Direção Geral do Livros, dos Arquivos e das Bibliotecas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviço de consultoria;</li> <li>• Loja online;</li> <li>• Sala de referência e leitura virtual na Internet.</li> <li>• Aquando da cedência de espaços, fornece o serviço de bengaleiro;</li> <li>• Forte aposta no serviço educativo;</li> <li>• Conferências e debates sobre a área em que se insere (documentação);</li> <li>• Possui página no linkedin.</li> </ul>
	<b>Casa do Infante</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regime de gratuidade para aceder aos arquivos;</li> <li>• Visitas guiadas;</li> <li>• Coleções itinerantes;</li> <li>• Cedência de espaços;</li> <li>• Apenas a sala de exposições encerra durante a hora de almoço;</li> <li>• Compra/Reprodução de documentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagamento de 2,20€ para aceder à sala de exposições;</li> <li>• Acesso gratuito a internet sem fios;</li> <li>• Diversas atividades gratuitas destinadas a crianças, jovens e público sénior;</li> <li>• O arquivo encontra-se aberto durante a hora de almoço;</li> <li>• Não está presente em nenhuma rede social.</li> </ul>

**Quadro 3 - Análise concorrencial por serviço**

	Instituições	Aspetos Comuns	Aspetos Diferenciadores
<b>Concorrentes por Benefício</b>	<b>Museu Nacional Soares dos Reis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coleções itinerantes;</li> <li>• Acervo próprio;</li> <li>• Visitas guiadas;</li> <li>• Cedência de espaços;</li> <li>• Loja;</li> <li>• Sala de exposições.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada paga;</li> <li>• Serviço de cafetaria para visitantes e passantes com almoços;</li> <li>• Tutelado pelo Instituto dos Museus e da Conservação;</li> <li>• Exposições de diferentes áreas;</li> <li>• Percursos de visitas adaptados a cada faixa etária;</li> <li>• Forte aposta no mecenato;</li> <li>• Apesar de existir biblioteca é necessário marcação prévia para consultar os documentos e livros expostos;</li> <li>• Aberto durante o horário de almoço excepto à terça-feira;</li> <li>• Não possui conta nas redes sociais.</li> </ul>
	<b>Fundação Serralves</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acervo próprio;</li> <li>• Visitas guiadas;</li> <li>• Coleções itinerantes;</li> <li>• Presença nas redes sociais;</li> <li>• Sala de exposições.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conta com uma livraria, biblioteca, cafetaria e restaurante;</li> <li>• Possui uma casa de chá nos jardins que acolhe diversas atividades;</li> <li>• Atividades temáticas sazonais para diversas faixas etárias;</li> <li>• Forte aposta em mecenas, parcerias e apoios;</li> <li>• Conferências e colóquios das principais questões do nosso tempo;</li> <li>• Instituição público-privada;</li> <li>• Forte responsabilidade ambiental.</li> </ul>
	<b>Instituto Português de Fotografia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem como objetivo principal a promoção e a valorização cultural na área da fotografia;</li> <li>• Sala de exposições;</li> <li>• Presença no Facebook.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escola de fotografia;</li> <li>• Forte aposta em apoios e parcerias.</li> </ul>
	<b>Torre dos Clerigos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sala de exposições.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada paga;</li> <li>• Não possui conta nas redes sociais;</li> <li>• Comunicação nos portais de turismo;</li> <li>• Não possui site próprio;</li> <li>• Classificada como Monumento Nacional.</li> </ul>

Quadro 4 - Análise Concorrencial por benefício

Em suma, todas as instituições acima referidas são alguns dos concorrentes do Centro Português de Fotografia. O CPF procura atrair o maior número de pessoas a visitar as suas exposições e o seu núcleo museológico e do mesmo modo fazem as outras instituições.

Enquanto, o Arquivo distrital do Porto e a Casa do Infante partilham a mesma razão de existência que o CPF – a conservação, valorização e proteção legal de um património – e como tal tornam-se concorrentes; as restantes instituições referidas tornam-se concorrentes uma vez que partilham a mesma vantagem para o cliente - a oferta de cultural. Há que referir que, caso um cliente procure apenas informação na área de fotografia, o CPF tem uma vantagem competitiva maior mas, se no entanto, o indivíduo apenas desejar aumentar o seu lado intelectual, então aí todas estas instituições têm qualquer hipótese de ter esse cliente. Para isso, é necessário apostar na comunicação e transmitir ao público as vantagens que a instituição pode oferecer.

## 13.4 Estudo do Mercado- Análise da Notoriedade do Centro Português de Fotografia

Com vista a elaborar um Plano de Marketing mais completo, fidedigno e pertinente para o Centro Português de Fotografia, considerou-se a elaboração de um estudo de mercado que permitisse à instituição avaliar tanto a sua imagem como as ferramentas de comunicação que utiliza junto do seu *target group*.

### 13.4.1 Metodologia

De forma a evitar um possível enviesamento das respostas condicionadas pelo local do CPF, Porto, ficou decidido dividir o estudo por quatro diferentes zonas da cidade do Porto: Porto, Cedofeita, Foz do Douro e Gondomar.

### 13.4.2 Amostra

Não sendo o principal objetivo deste trabalho o desenvolvimento de um estudo de mercado e, dadas as limitações adjacentes ao nível de tempo disponível, transporte e recursos humanos, a amostra foi assim reduzida a um total de 160 indivíduos, 40 indivíduos por cada zona abordada pelo estudo num processo de amostragem não probabilístico por conveniência.

### 13.4.3 Procedimento

Este estudo foi realizado de forma presencial, utilizando o método de pesquisa quantitativa de inquérito por questionário.

A preparação deste questionário passou por duas grandes fases: o pré-teste (ver apêndice 1), onde o questionário foi realizado junto de vários indivíduos e apontadas as dificuldades de interpretação mais comuns e, o pós-teste (ver apêndice 2), ou seja o questionário readaptado e aquele em que se baseou o estudo.

O questionário dividiu-se em cinco grandes áreas, sendo elas:

- Perguntas de introdução, em que o objetivo é introduzir o tema e deixar o inquirido à vontade;
- Perguntas *top-of-mind*, em que o objetivo é avaliar se a marca/instituição é lembrada instantaneamente;

- Perguntas de notoriedade assistida onde é dada opções de escolha ao inquirido;
- Perguntas de desenvolvimento;
- Perguntas sociodemográficas como a idade, sexo, habilitações literárias e profissão, que nos permitem conhecer melhor o inquirido.

É de referir que, no que respeita às profissões, estas foram classificadas de acordo com os grupos ocupacionais da revista Marktest<sup>3</sup>.

A análise dos dados será feita em 3 fases:

- Análise sociodemográfica de cada área abrangida;
- Análise geral, por áreas, sobre as questões introdutórias, *top of mind* e algumas questões de desenvolvimento;
- Análise conjunta, sobre o total das várias áreas geográficas, de forma a uma melhor perceção.

---

<sup>3</sup> Marktest <http://www.marktest.com/wap/a/glossary/key~GrupoOcupacional/define~1.aspx>

#### 13.4.4 Análise dos dados

Todos os dados que não acrescentem informação para a análise serão remetidos para apêndice.

#### Análise do perfil sociodemográfico<sup>4</sup>

##### Cedofeita

Na área do Porto foram inquiridos 40 indivíduos, sendo que cerca de 45% tinham uma idade compreendida entre os 18 e os 26 anos. Dos inquiridos, 58% eram do sexo feminino e 47,5% tinham habilitações ao nível do ensino superior, sendo o curso de direito com a percentagem mais elevada (26%). Ao nível das profissões, 30% dos inquiridos são estudantes, seguindo-se os reformados/ pensionistas/desempregados e a viver de rendimentos, os quadros médios e por fim os quadros superiores com 17,5%, 15% e 13% respetivamente.

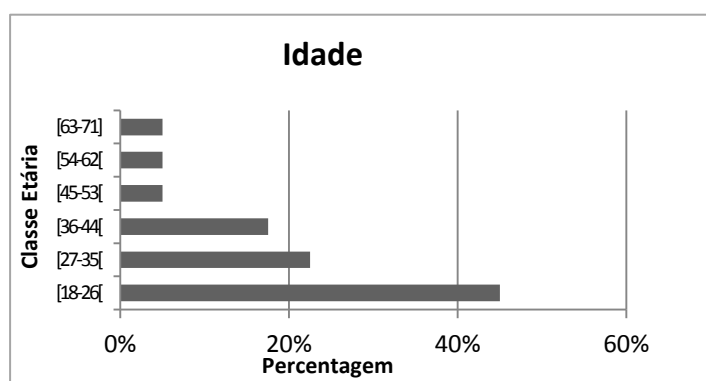


Ilustração 20 - Análise Idade (Cedofeita)

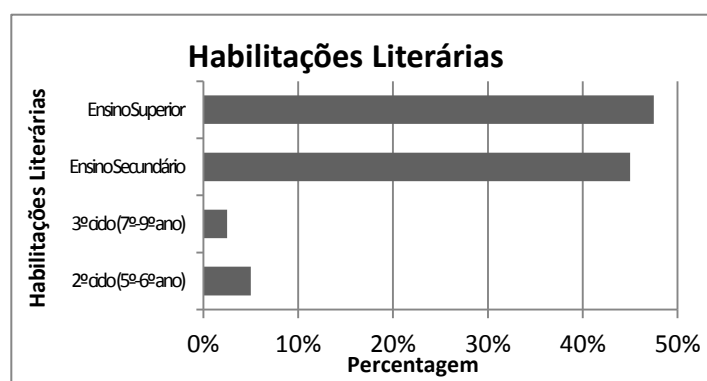


Ilustração 21 - Análise Habilitações Literárias (Cedofeita)

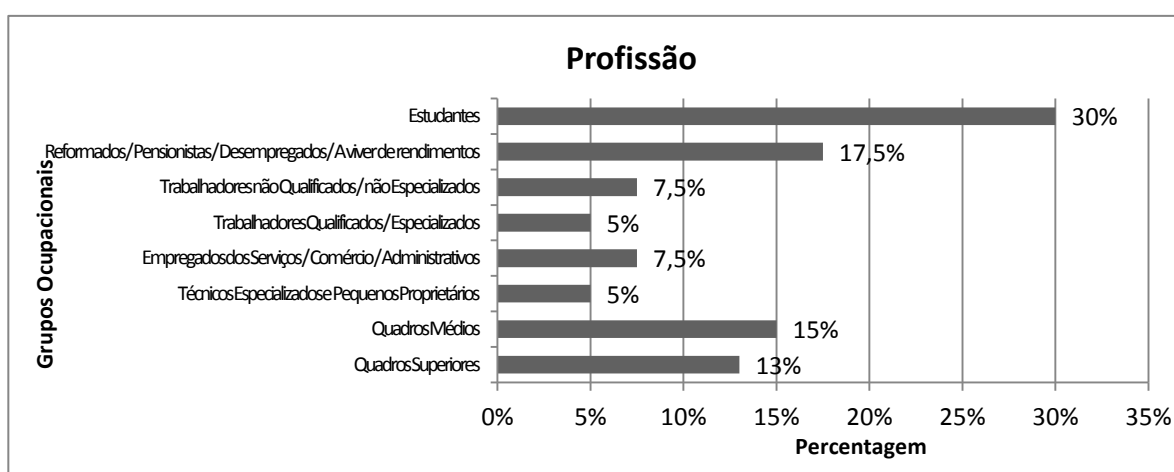
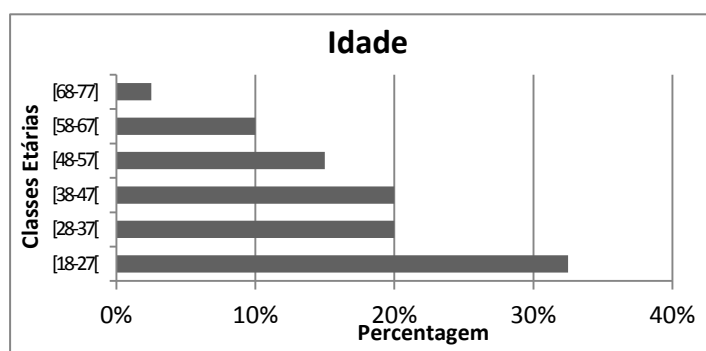


Ilustração 22 - Análise Profissão (Cedofeita)

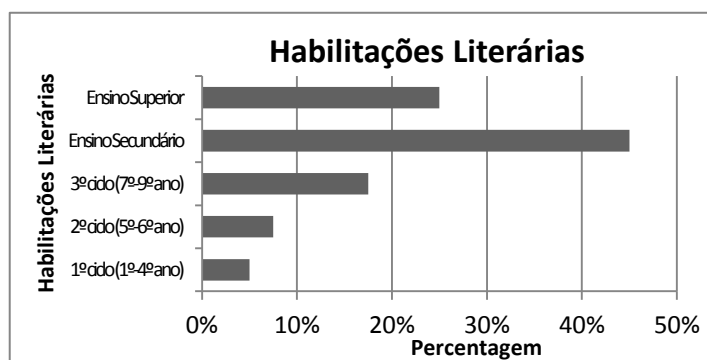
<sup>4</sup> Ver apêndice 3

## Porto

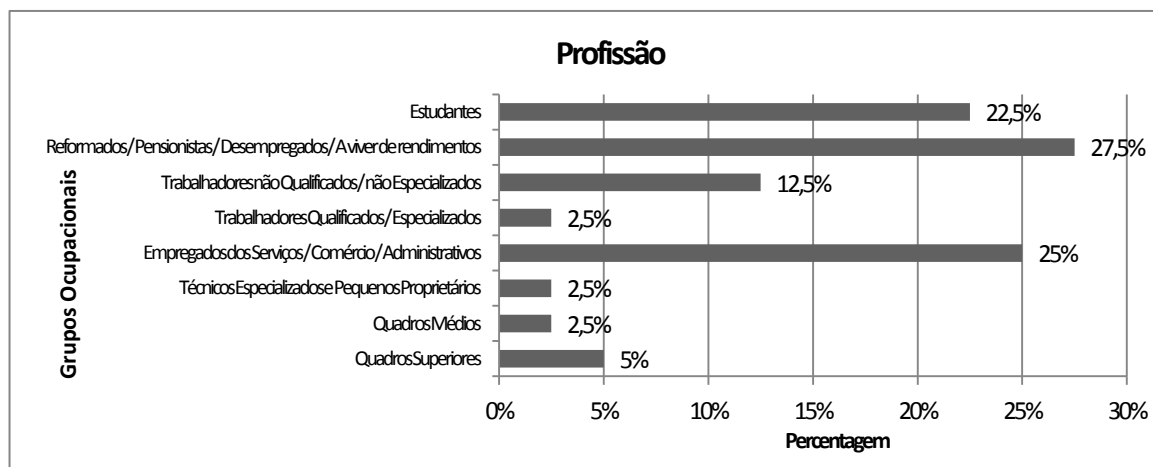
Na zona de Cedofeita a faixa etária mais numerosa foi novamente a dos 18 aos 27 anos com uma percentagem de 33%, seguindo-se a faixa dos 28-37 e dos 38-47 anos com 20% igualmente. Ao contrário do que aconteceu na zona de Cedofeita, no Porto 67,5% dos inquiridos eram do sexo masculino. Do total dos inquiridos, 45% tinham o ensino secundário, enquanto que, apenas 25% o ensino superior sendo o curso de Marketing o que obteve maiores respostas. Quanto aos grupos ocupacionais, o grupo dos reformados/pensionistas/desempregados/a viver de rendimentos foi o que obteve a maior percentagem com 27,5%, seguindo-se os empregados de serviços/comércio/administrativos e os estudantes com 25% e 22,5% consecutivamente.



**Ilustração 23 - Análise Idade (Porto)**



**Ilustração 24 - Análise Habilitações Literárias (Porto)**



**Ilustração 25 - Análise Profissões (Porto)**

## Foz

Na área da foz, 65% dos inquiridos tinham idade compreendida entre os 18 e os 26 anos, seguidos da faixa etária dos 45-53 anos com 17,5%, sendo que 52,5% eram do sexo feminino. Do total dos inquiridos, apenas 32,5% apenas afirmaram ter o curso superior, sendo o curso de Gestão que obteve a percentagem mais elevada com 46% das respostas. Quanto à profissão, 60% dos inquiridos respondeu ser estudante, seguindo-se os quadros superiores com apenas 13% e por último o grupo das (os) domésticas (os) e dos trabalhadores não qualificados/não especializados com 2,5% equitativamente.

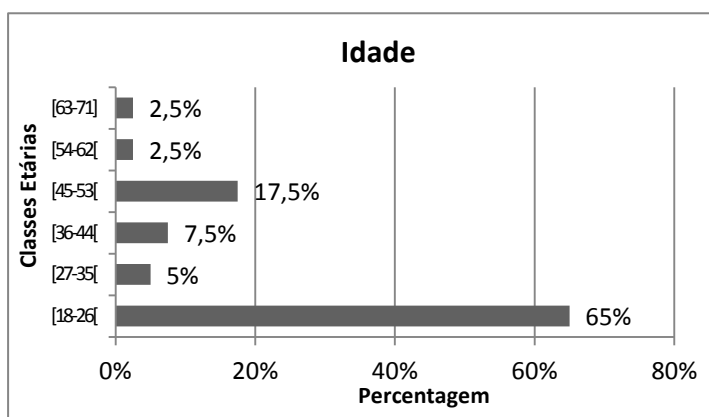


Ilustração 26 - Análise Idade (Foz)

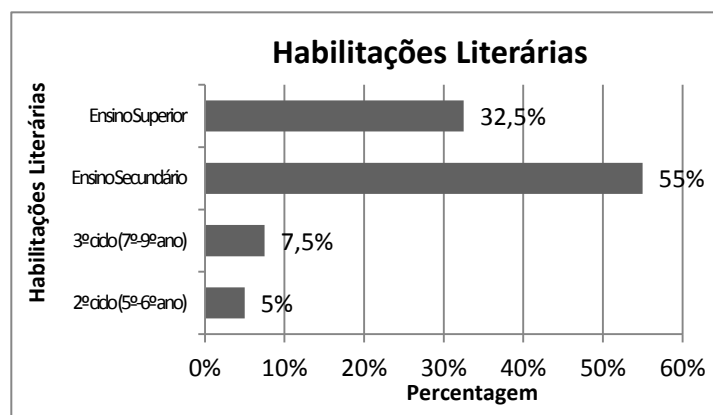


Ilustração 27 - Análise Habilitações Literárias (Foz)

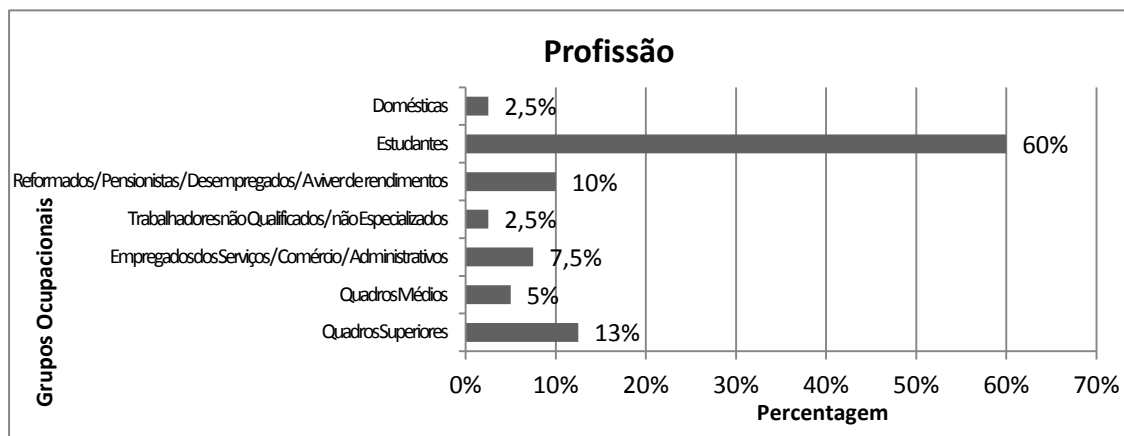


Ilustração 28 - Análise Profissões (Foz)

## Gondomar

Em Gondomar, 33% dos inquiridos tinham idade compreendida entre os 20 e os 29 anos, seguidos da faixa etária dos 50-59 anos com 22,5%, sendo que, 65% eram do sexo feminino. No que diz respeito às habilitações literárias, metade dos inquiridos responderam ter o ensino secundário, enquanto que,  $\frac{1}{4}$  respondeu o ensino superior sendo enfermagem e economia os cursos que obtiveram maior taxa de resposta, com 22% cada. O facto de apenas 22,5% dos inquiridos terem o ensino superior reflete-se na profissão uma vez que, 30% dos inquiridos estão no grupo dos reformados/pensionistas/desempregados/ a viver de rendimentos, seguidos dos estudantes e dos trabalhadores não qualificados/não especializados com 13%.

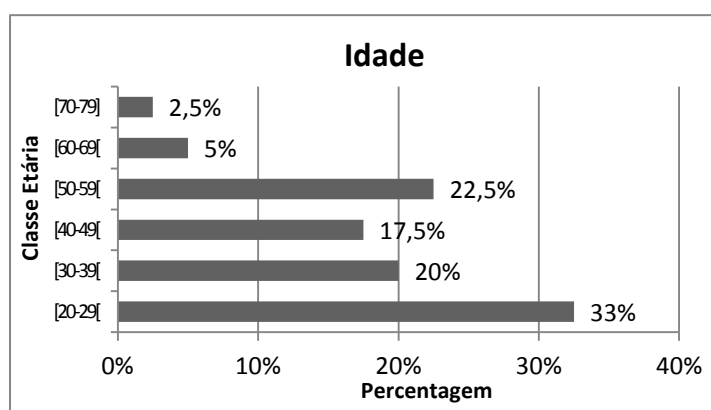


Ilustração 29 - Análise Idade (Gondomar)

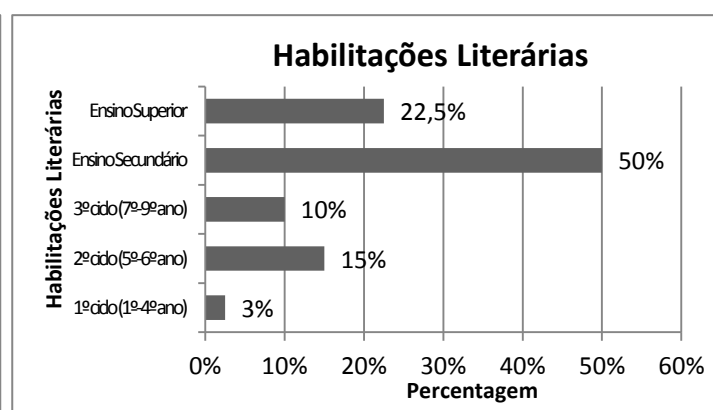


Ilustração 30 - Análise Habilitações Literárias (Gondomar)

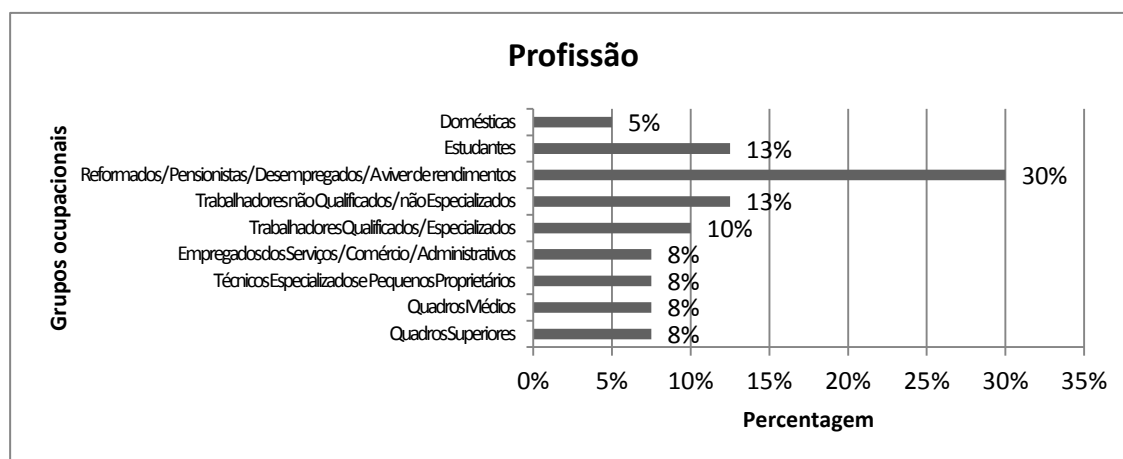


Ilustração 31 - Análise Profissões (Gondomar)

## Análise Geral <sup>5</sup>

### Cedofeita

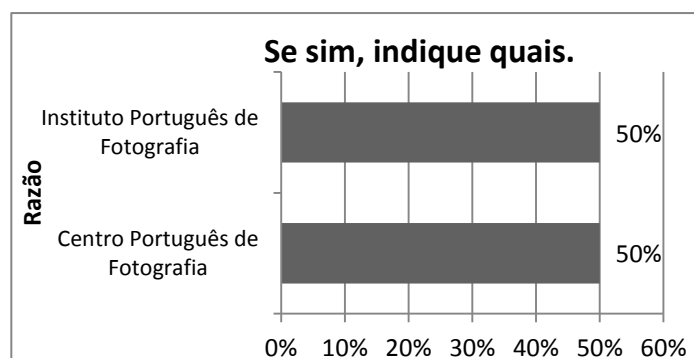
Em Cedofeita as respostas às questões introdutórias tiveram, em percentagem, um resultado decrescente, isto é, à questão “Gosta de fotografia” perto de 100% dos inquiridos respondeu afirmativamente, no entanto, apenas 67,5% tem por hábito tirar fotografias e apenas 32,5% tem algum livro sobre a área.

Já quando analisámos a notoriedade espontânea, apenas um indivíduo referiu o Centro Português de Fotografia.

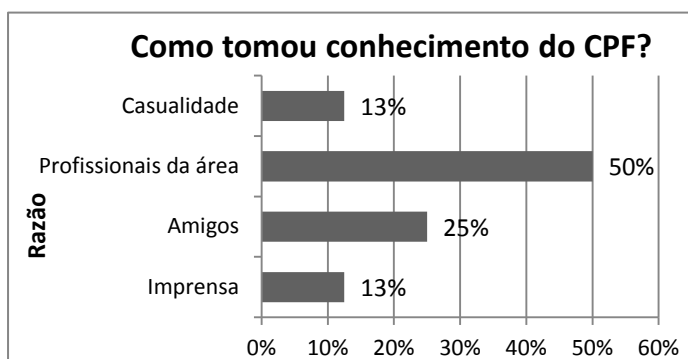
À questão sobre como tomou conhecimento do CPF, 50% respondeu que foi através de profissionais da área. Dos quarenta inquiridos, apenas 37,5% visitaram o CPF e os restantes alegaram falta de interesse. Do total de indivíduos que afirmaram já ter visitado o CPF, a média de visitas foi entre 2 a 4 vezes, sendo que, 60% tencionam voltar nos próximos 6 meses.



**Ilustração 32 - Quando pensa em fotografia/câmaras fotográficas associa a alguma instituição? (Cedofeita)**



**Ilustração 33 - Se sim, indique quais. (Cedofeita)**



**Ilustração 34 - Como tomou conhecimento do CPF? (Cedofeita)**



**Ilustração 35 – Já visitou CPF? (Cedofeita)**

<sup>5</sup> Ver apêndice 4

## Porto

Já na cidade do Porto, as respostas, às questões introdutórias foram idênticas, com 85% dos inquiridos a afirmar gostar de fotografia, 67,5% com o hábito de tirar fotografia, mas apenas 5% com um curso da área e apenas 32,5% possui um livro sobre fotografia.

Analisando a notoriedade espontânea, apenas 1 indivíduo, que corresponde a 33,3%, reconheceu o CPF, a mesma percentagem para as outras instituições (Fundação Serralves e Instituto Português de Fotografia).

Já sobre a forma como tomou conhecimento do CPF, há diferenças comparativamente a Cedofeita. Através de profissionais da área contou com o número de respostas mais baixas com apenas 15%, sendo a Internet que obteve um maior número de respostas com 33%, seguido dos amigos e da imprensa. Do total de indivíduos que afirmaram conhecer o CPF, apenas 13,3% (correspondendo a 2 indivíduos) já o visitaram, sendo que a razão mais apontada para os que não visitaram, ao contrário do que se passou em Cedofeita, foi falta de tempo. Do total dos que já visitaram apenas 1 indivíduo pretende voltar ao CPF nos próximos 6 meses.

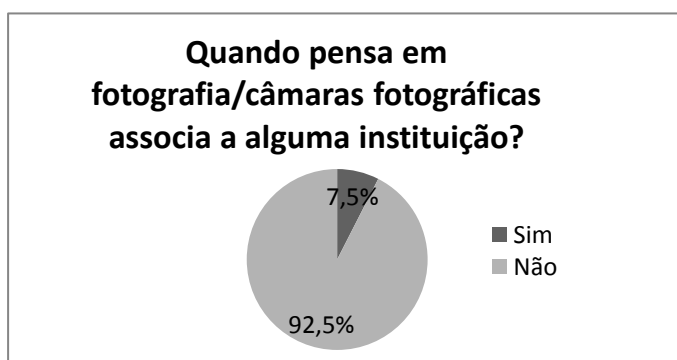


Ilustração 36 - Quando pensa em fotografia/câmaras fotográficas associa a alguma instituição (Porto)

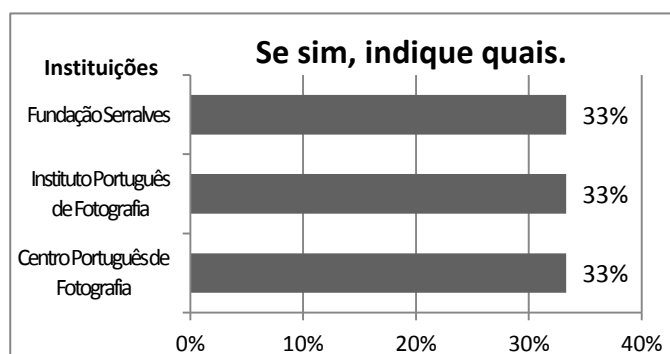


Ilustração 37 - Se sim, indique quais. (Porto)

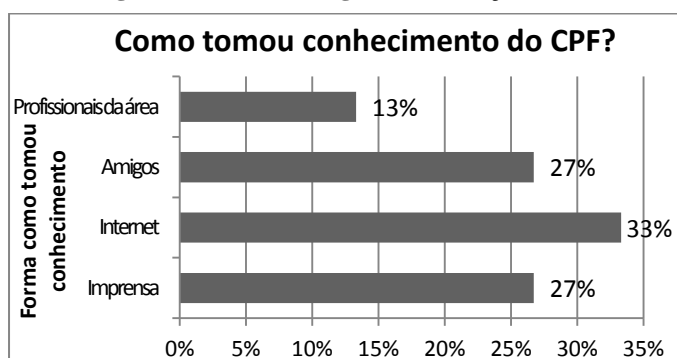


Ilustração 38 - Como tomou conhecimento do CPF? (Porto)



Ilustração 39 - Já visitou o CPF? (Porto)

## Foz do Douro

Na zona da Foz do Douro, os resultados são um pouco diferentes das restantes áreas. Uma vez mais a grande maioria respondeu afirmativamente à questão “Gosta de fotografia?” com 87,5%. Também os inquiridos que têm por hábito tirar fotografias também representam uma grande parte com 72,5%, assim como os que possuem algum livro sobre a área. No entanto, nenhum dos inquiridos possui um curso de fotografia.

No que respeita à notoriedade espontânea, o Centro Português de Fotografia não obteve qualquer resposta, sendo apenas mencionados o Instituto Português de Fotografia com 33% e a Fundação Serralves com 67%, o que se pode justificar pela proximidade geográfica.

Dos que afirmaram conhecer o CPF, 50% afirmou ter tomado conhecimento através de amigos, sendo que, apenas uma minoria (16,7%, que corresponde a apenas 1 indivíduo) já o visitou. Os que responderam negativamente à questão “Já visitou o CPF?” alegaram como principal razão falta de interesse, seguindo-se a falta de tempo com 20% de respostas. Apesar de não ser significativo, o inquirido que já visitou o CPF, não pretende voltar nos próximos 6 meses.

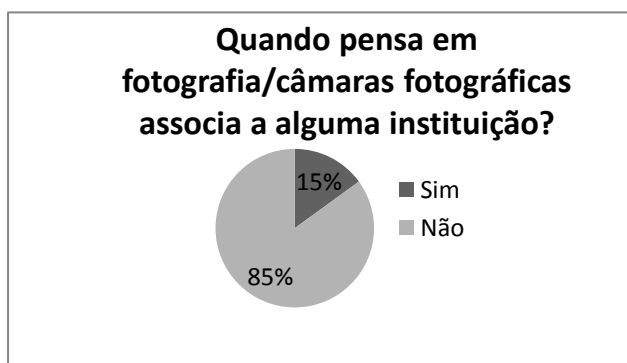


Ilustração 40 - Quando pensa em fotografia/câmaras fotográficas associa a alguma instituição? (Foz)

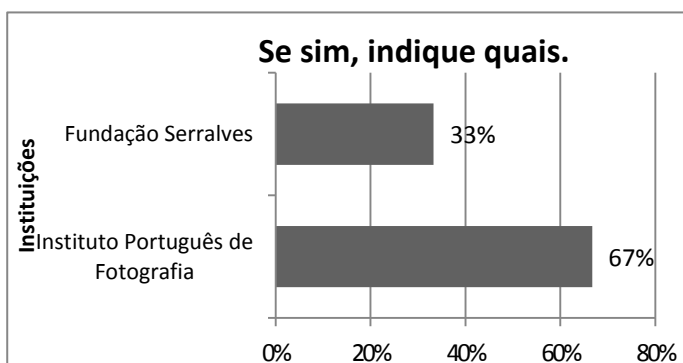


Ilustração 41 - Se sim, indique quais. (Foz)

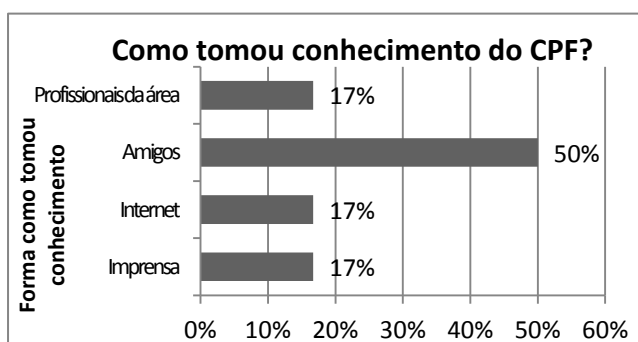


Ilustração 42 - Como tomou conhecimento do CPF? (Foz)



Ilustração 43 - Já visitou o CPF? (Foz)

## Gondomar

Na cidade de Gondomar, as respostas são, uma vez mais, díspares. No que respeita a fotografia, uma percentagem mais pequena afirma gostar de fotografia, assim como de tirar fotografia com 65% e 55% de respostas afirmativas respetivamente. Já ao contrário do que aconteceu na Foz do Douro, mas seguindo Porto e Cedofeita, em Gondomar um inquirido (correspondendo a 2,5% do total) afirmou ter formação em fotografia.

Relativamente à notoriedade espontânea, apenas 2,5% reconheceu uma instituição. No entanto, e como aconteceu na Foz do Douro, dos 40 indivíduos nenhum mencionou o Centro Português de Fotografia.

Do total de inquiridos que afirmaram conhecer o CPF, indicaram os familiares e os amigos como a fonte de transmissão da informação com 38% equitativamente. No entanto, apenas 12,5% já visitaram o CPF, sendo, uma vez mais, a falta de interesse alegada como motivo por aqueles que apesar de conhecerem não visitaram. Conforme, na Foz do Douro, em Gondomar apenas um inquirido visitou o CPF (12,5%) e, este não pretende voltar nos próximos seis meses.

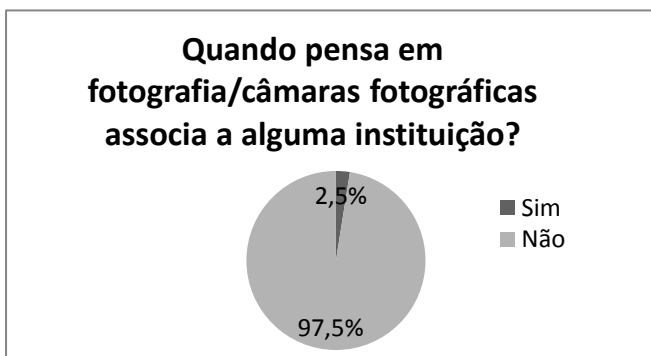


Ilustração 44 - Quando pensa em fotografia/câmaras fotográficas associa a alguma instituição? (Gondomar)

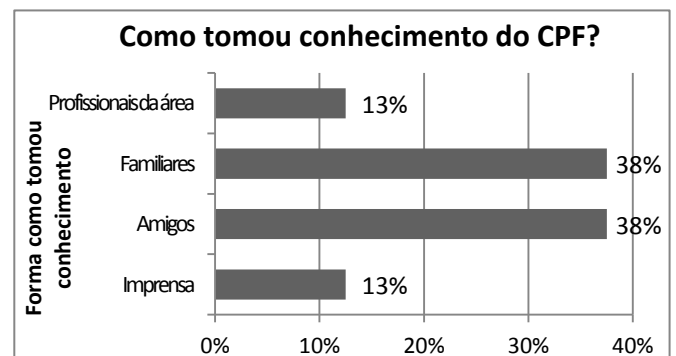


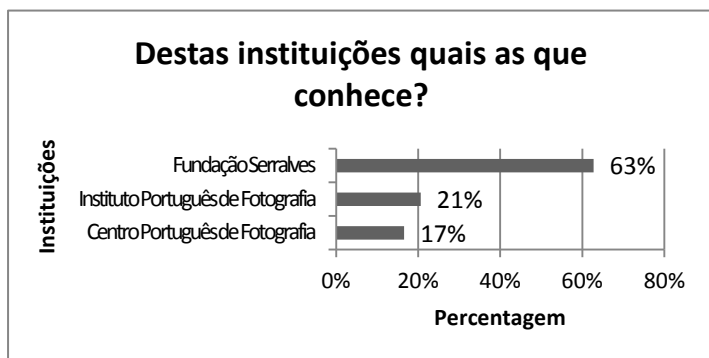
Ilustração 45 - Como tomou conhecimento do CPF? (Gondomar)



Ilustração 46 - Já visitou o CPF? (Gondomar)

## Análise Conjunta<sup>6</sup>

Neste ponto, pretendesse avaliar alguns aspetos, das quatro grandes áreas abordadas, em conjunto, para que a instituição consiga ter uma mais fácil perceção da realidade.



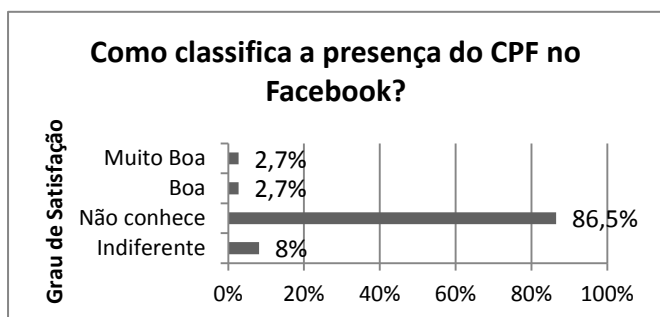
**Ilustração 47 - Destas instituições quais as que conhece?**

reconheceriam, mais facilmente, o Centro Português de Fotografia. No entanto, dos 160 inquiridos, apenas 17% afirmaram conhecer o CPF, ficando atrás da Fundação Serralves e do Instituto Português de Fotografia com 63% e 21% respetivamente.

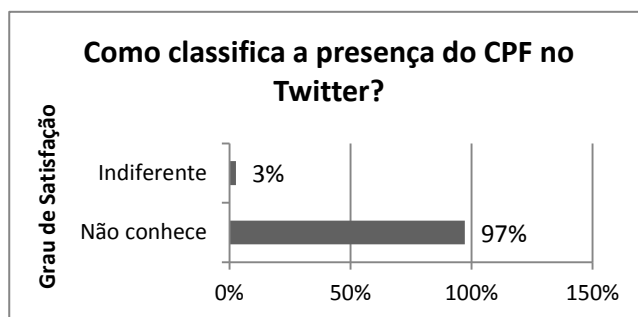
Quando se abordou a notoriedade assistida e, foram dadas três opções de resposta (Centro Português de Fotografia e Instituto Português de Fotografia) o objetivo era perceber se, dando opções, os indivíduos

reconheceriam, mais facilmente, o

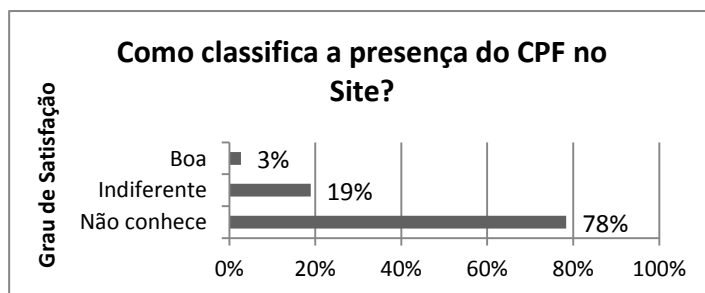
No que respeita, à comunicação online do CPF, no Facebook, Twitter e Site, a grande parte dos inquiridos, com 86,5%, 97% e 78% respetivamente, admitiram não conhecer nenhum destes meios. Já os que conhecem, afirmaram ser indiferentes à presença do CPF, quer nas redes sociais, quer no site.



**Ilustração 48 - Como classifica a presença do CPF no Facebook?**

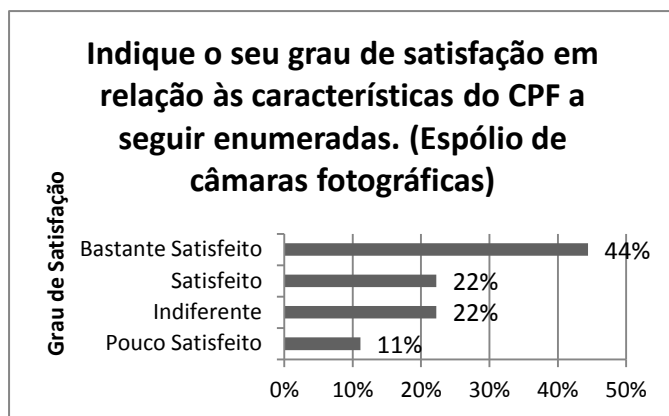


**Ilustração 49 - Como classifica a presença do CPF no Twitter?**



**Ilustração 50 - Como classifica a presença do CPF no site?**

<sup>6</sup> Ver apêndice 5



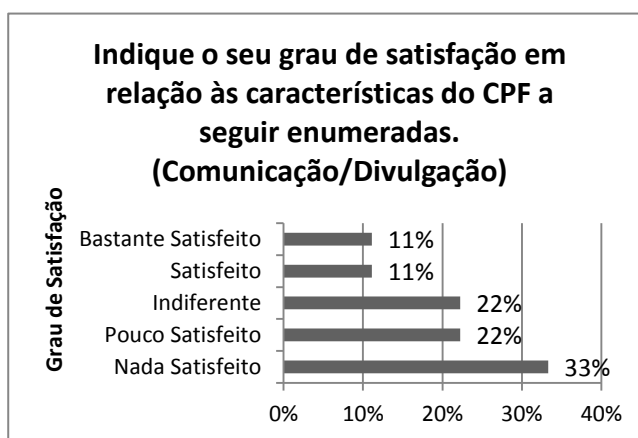
**Ilustração 51 - Grau de satisfação para com o espólio de câmaras fotográficas.**

melhores classificações entre todas as outras opções. Também as exposições são do agrado do público, com 78% a afirmarem estarem satisfeitos e 22% bastantes satisfeitos.

Já no que respeita à loja e à biblioteca, a grande maioria afirmou indiferença. Acreditasse, que se deva ao facto de a loja ter estado fechada ao público um ano e à biblioteca ser um serviço desconhecido do grande público. Também, no que respeita ao atendimento, 56% mostraram-se indiferentes e, apesar de não ter havido qualquer resposta negativa, acreditasse que a indiferença apresentada pelos inquiridos se deve ao facto de os vigilantes, aqueles que têm maior contacto com o público geral, não interagirem com os visitantes, como já foi mencionado acima.

Relativamente às acessibilidades, à organização e manutenção do edifício, os inquiridos mostraram-se, de um modo geral, satisfeitos, sendo que, apenas uma pequena parte mostrou-se pouco satisfeita relativamente à organização do espaço e à sua manutenção.

Por último, observa-se dois grandes opostos nas opiniões dos inquiridos: a comunicação e a divulgação e a localização. Apesar de 89% dos respondentes estarem bastantes satisfeitos com a localização, 33% não estão nada satisfeitos com a comunicação e divulgação sendo que, um dos inquiridos mencionou, na pergunta “ Na sua opinião, mudava ou acrescentava, algo no CPF de forma a tornar a sua visita mais frequente?” que esta deveria estar mais aberta ao exterior.



**Ilustração 52 - Grau de satisfação para com a comunicação/divulgação do CPF.**

Por fim, procurou-se também perceber, junto dos que já visitaram a instituição, a sua opinião sobre os serviços e características apresentadas. Das opções enumeradas, quase metade dos inquiridos (44%) afirmou estar bastante satisfeito com espólio de câmaras fotográficas disponibilizadas pelo CPF, sendo este espólio o que obteve das

#### 13.4.5 Conclusões do estudo

Em suma, apesar de a grande maioria dos inquiridos gostar da área de fotografia e de tirar fotografias, apenas 17% dos inquiridos, que corresponde a um total de 37 indivíduos, afirma conhecer o CPF e, uma fatia ainda menor, afirma já o ter visitado. Conforme classificado pelos inquiridos, a comunicação e a divulgação não está a fazer o seu papel pelo que, não estão nada satisfeitos. É fundamental alterar esta tendência depreciativa e, não basta aumentar o número de indivíduos que conhecem o Centro Português de Fotografia, mas também aumentar o número daqueles que, realmente o visitam. Conforme foi visto, as pessoas e a internet assumem um papel fundamental na passagem de informação. É através de amigos, familiares e através da internet, dos vários canais disponíveis, que a grande maioria dos inquiridos tomou conhecimento do Centro Português de Fotografia. É por isso, necessário aumentar a qualidade da mensagem transmitida e transmitir as vantagens e os benefícios de visitar o CPF. É preciso afirmar-se no Mundo da fotografia e tornar-se um ponto de visita obrigatória para todos aqueles que gostam de fotografia mas também para aqueles que valorizam a história do edifício, que não foi abordada no questionário. É para isso necessário ser superior aos seus concorrentes através da diferença positiva.

## **14 ANÁLISE SWOT**

Como forma de resumir a análise interna e externa do Centro Português de Fotografia, acima realizada, e assim planear as ações que a instituição deve tomar e a sua linha orientadora, realiza-se a análise SWOT. Este modelo permite à instituição uma imagem geral dos seus pontos fracos e fortes, juntamente com as oportunidades e fraquezas e a forma como eles se relacionam entre si, assim como, as ações para cada quadrante.

Iremos então, de seguida, proceder à elaboração da análise SWOT estratégica.

<h1>SWOT</h1> <h2>Estratégica</h2>	<p><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edifício apelativo pela sua história e arquitetura;</li> <li>• Equipa jovem, disponível e permeável a novas situações;</li> <li>• Entrada gratuita;</li> <li>• Espólio da instituição;</li> <li>• Biblioteca de acesso gratuito;</li> <li>• Loja;</li> <li>• Coleções itinerantes;</li> <li>• Visitas guiadas gratuitas;</li> <li>• Colaboradores com formação na área onde estão inseridos.</li> </ul>	<p><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiente comunicação interna;</li> <li>• Pouca tolerância às falhas;</li> <li>• Pouca cooperação entre os diversos departamentos;</li> <li>• Fraca visibilidade externa devido à fraca e deficiente comunicação que é feita, consequência do apertado orçamento disponível;</li> <li>• Falta de motivação interna;</li> <li>• O facto de os vigilantes pertencerem a uma empresa subcontratada leva-os a não se interessarem pelos aspetos da instituição condicionando a qualidade da informação e do atendimento transmitida aos visitantes;</li> <li>• Informação sobre as fotos apenas em Português</li> <li>• Inexistência de um caminho pré definido para os visitantes se guiarem;</li> <li>• Falta de um valor tablado para o aluguer da sala de tribunal o que impossibilita o aluguer da mesma;</li> <li>• Biblioteca sem acesso à internet;</li> <li>• Ausência de fundo de maneio para situações inesperadas;</li> <li>• Não disponibilização das coleções itinerantes devido ao facto de não existir verba para as impressões;</li> <li>• Impossibilidade de criar receita;</li> <li>• A arquitetura do edifício não permite que indivíduos que se desloquem em cadeira de rodas consigam ter acesso a todas as exposições;</li> <li>• Deficiente comunicação nas redes sociais;</li> <li>• Fraco e despersonalizado contacto com a comunicação social.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescente interesse por fotografia;</li> <li>• Acessibilidades (transportes públicos);</li> <li>• Aumento da notoriedade da cidade do Porto junto dos mercados internacionais;</li> <li>• Aumento do uso das redes sociais;</li> <li>• Aumento do número de cursos e ações de formação em fotografia.</li> </ul>	<p><u>Ações:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover, de forma ativa, a loja nas redes sociais e site;</li> <li>• Criação de um evento no Facebook para que os indivíduos partilhem a sua melhor foto e os vencedores a possam expor no CPF.</li> </ul>	<p><u>Ações:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização de um pequeno vídeo viral para dar a conhecer o CPF, “espalhando” de seguida o vídeo na internet;</li> <li>• Elaboração de um portfólio online no Behance.net de forma a trabalhar o <i>networking</i>;</li> <li>• Tornar as páginas nas redes sociais mais dinâmicas;</li> <li>• Aposta na revista TimeOut.</li> </ul>
<p><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A sua localização traz uma mais-valia por estar situado no centro da cidade, no entanto, o mau ambiente das redondezas contribui para a degradação do edifício devido aos constantes <i>grafittis</i> nas paredes e ao lixo que é depositado;</li> <li>• Falta de zonas de estacionamento onde não seja necessário pagar;</li> <li>• Devido à crise económica, o transporte pode acarretar custos não possíveis de suportar por alguns indivíduos;</li> <li>• Corte previsto de 4,2% para a cultura;</li> <li>• Número crescente da oferta;</li> <li>• Orçamento, cada vez mais diminuto, do Centro Português de Fotografia;</li> <li>• Eliminação do regime de gratuitidade;</li> <li>• Diminuição do poder de compra dos consumidores e da população envolvente.</li> </ul>	<p><u>Ações:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização de um contrato com a câmara ou com um parque de estacionamento privado para que os visitantes que efetuam compras, na loja, de um valor estipulado, possa ter desconto no estacionamento;</li> <li>• Promoções nos artigos da loja em determinadas alturas do ano;</li> <li>• Recolha de alimentos e bebidas para serem entregues a instituições da cidade.</li> </ul>	<p><u>Ações:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acordos com <i>grafitters</i>, nacionais e internacionais, para elaborarem uma exposição fotográfica dos seus melhores trabalhos;</li> <li>• Parcerias com a Canon/Nikon como forma de alavancar a instituição;</li> <li>• Realização de uma exposição que envolva os cidadãos residentes em torno do CPF.</li> </ul>

**Quadro 5 - Análise SWOT Estratégica**

Através desta análise consegue-se perceber que a instituição tem um elevado número de fraquezas e de ameaças, quando comparado com as suas forças e oportunidades. É possível também de notar que as ameaças se prendem, na sua maioria, com a crise económica, e as fraquezas com a comunicação para o exterior e a comunicação interna. Já no que respeita às oportunidades e às forças estas relacionam-se com o aumento interesse pela cultura e uso das redes sociais e ao serviço disponibilizado pelo Centro Português de Fotografia respetivamente.

É necessário que a instituição consiga através das suas forças e oportunidades, combater e minimizar as ações que as suas fraquezas e ameaças possam fazer surgir e torna-los, sempre que possível, em algo a favor do CPF.

Assim, é igualmente importante que a organização defina os seus objetivos e que melhore a comunicação interna de forma a reunir todos os esforços no cumprimento de um objetivo comum a toda a instituição.

## 15 OBJETIVOS

Os objetivos são os resultados que a organização pretende atingir. Estes objetivos são utilizados pelas empresas/instituições como base de todo o planeamento estratégico, para que no futuro possam ser elaboradas estratégias específicas e adequadas à empresa/instituição.

Os objetivos são alvos precisos e determinantes, que se focam em indicadores de desempenho que permitem avaliar os resultados de uma determinada empresa/instituição.

### 15.1 Marketing

O objetivo principal do Centro Português de Fotografia consiste em aumentar a sua notoriedade.

Assim sendo, a instituição pretende aumentar o número de visitantes em, pelo menos 20%, o número de “likes” no Facebook em 25% e número de seguidores no Twitter em 10% no espaço de um ano a contar desde a realização do primeiro plano de ação. Deseja afirmar-se como um ex-libris cultural da cidade do Porto e tornar-se assim um ponto obrigatório para aqueles que visitam o Porto, tendo em foco também toda a comunidade residente em torno do CPF. Com a definição destes objetivos pretende-se, a longo prazo, alterar o posicionamento atual da instituição no seu *target group*.

Como objetivos secundários, pretende, junto do público que já conhece o CPF, tornar a sua visita mais frequente e levá-los a ser mais dinâmicos nas redes sociais com vista a gerar conteúdo e *buzz* positivo.

### 15.2 Financeiros

No que diz respeito aos objetivos financeiros, estes não se aplicam uma vez que, como arquivo nacional, não pode gerar receitas.

## 16 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

### 16.1 Estratégia

O Centro Português de Fotografia encontrasse numa fase em que apenas profissionais da área da fotografia ou, turistas casuais, têm conhecimento que o antigo edifício cadeia da Relação é, desde 2001 um arquivo nacional e um espaço dedicado ao conhecimento fotográfico mas também cultural.

As estratégias adotadas até à data não têm sortido efeito, o que requer uma alteração do modo de atuação no mercado em que esta se insere.

Para tal, é fundamental a elaboração de uma estratégia sustentada com foco nos clientes mas, nunca ignorando os valores e a missão da organização.

Afirmar-se como um ponto de paragem obrigatório é necessário para assim alterar mentalidades e transmitir a ideia de que o Centro Português de Fotografia tem mais que um edifício para oferecer.

A austeridade que tem assolado o país nos últimos anos não pode ser visto pela instituição como algo negativo mas sim como uma vantagem competitiva da qual o CPF tem que tirar partido, uma vez que, goza de gratuidade para todos os visitantes.

Por isto, a estratégia do Centro Português de Fotografia passa por, acima de tudo, se dar a conhecer não adotando uma atitude passiva perante o mercado e os seus clientes procurando utilizar todas as ferramentas de comunicação ao seu dispor, envolvendo todos os seus *stakeholders*, de forma a concentrar os esforços no objetivo principal deste plano.

### 16.2 Segmentação

Segundo Churchill & Peter (2000), segmentação de mercado é dividir um mercado em grupos de potenciais compradores que tenham semelhantes necessidades e desejos, perceções de valores ou comportamentos de compra.

Segmentar o mercado ajuda a empresa/instituição a delinear uma estratégia para cada um dos seus segmentos de forma a obter resultados mais eficazes e tornando-se assim mais competitiva no mercado em que se insere. Permite igualmente focar os seus esforços e recursos em grupos específicos e assim criar uma maior proximidade com os seus clientes.

De acordo com Kotler (2009) o mercado pode ser dividido em seis grandes segmentos:

- Segmentação por benefício;
- Segmentação geográfica;
- Segmentação demográfica;
- Segmentação por ocasião;
- Segmentação por tipo de uso e,
- Segmentação por estilo de vida.

Na análise do Centro Português de Fotografia iremos segmentar o mercado por dois segmentos: segmentação geográfica por critério de proximidade ao CPF e, segmentação demográfica tendo em conta a faixa etária. Estes serão dois segmentos distintos em que a instituição deve apostar e que serão explicados abaixo.

### 16.3 Target

Identificar o *target group* é o segundo passo de uma estratégia de marketing. Logo depois de se segmentar o mercado, a empresa decide em qual (ais) do (s) segmento (s) quer trabalhar e focar os seus esforços.

Citando novamente Kotler (2001), *target market* é um grupo de indivíduos que partilham as mesmas necessidades ou características e que a empresa decide abordar.

Como foi dito acima, o segmento alvo do CPF são aqueles indivíduos que buscam o aumento do conhecimento no entanto, este é um grupo bastante alargado da população e é necessário especificar quem são estes indivíduos. Sendo assim, o *target group* da organização são indivíduos de ambos os sexos, na faixa etária dos 18-30, de qualquer tipo de profissão e que dão valor à partilha de informação, ao conhecimento e têm gosto pela fotografia.

No entanto, o CPF pretende criar laços com a população residente em torno por isso, a existência de um segundo *target group* é pertinente. Este é um *target* mais pequeno mas onde a instituição irá também dedicar alguns dos seus esforços. Assim, este target enquadra-se na faixa dos 65-80 anos, com pouca ou nenhuma escolaridade, que nunca visitaram o CPF e não têm qualquer interesse cultural. Este pequeno foco constitui uma oportunidade a explorar e que por isso não deve ser descartada pelo Centro Português de Fotografia.

#### 16.4 Posicionamento

O terceiro e último passo de uma estratégia de marketing é o posicionamento. Depois de identificado o segmento a atingir e de especificar o target a abordar é importante saber o lugar que a marca quer ocupar na mente do seu público-alvo.

Pretende-se que o CPF seja um local de paragem obrigatório para todo o comum cidadão, um local onde cada um possa aumentar o seu conhecimento e um local prazeroso de se visitar.

Pretende-se afastar a ideia de que o Centro Português de Fotografia é uma instituição “fechada”, dedicada apenas a profissionais da área e pouco convidativa. É necessário quebrar preconceitos e estereótipos e, para tal, é indispensável uma comunicação mais criativa e que fuja aos comuns métodos convencionais e, focada na linguagem usada pelo seu *target group* de forma a poder chegar ao seu público-alvo. Para isto, o CPF deve tirar partido do poder das redes sociais criando tópicos de discussão apelativos onde, todos possam participar e dar a sua opinião ajudando a criar assim um importante *word-of-mouth* e um *buzz* positivo.

## 17 POLÍTICAS DE MARKETING MIX

Tendo em conta os 7 P's do marketing-mix o objetivo primordial do CPF (aumento da notoriedade), a única mudança que considero essencial para dar uma nova imagem ao CPF passa por um “refresh” de toda a comunicação do serviço.

Entendo que os outros 5 P's (serviço, preço, processos, pessoas e evidências físicas) também devem ser tomados em conta por parte da instituição, no entanto, considero que todos os esforços devem estar focados em melhorar a forma como a instituição comunica com o exterior.

Marketing Mix	
Comunicação	<p><b>Above the line:</b></p> <p><u>Imprensa</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Manter um contacto mais intensivo e personalizado com os meios de comunicação;</li><li>• Apostar na comunicação na revista TimeOut Porto uma vez que, está direcionada para o <i>target group</i> do CPF (18-30 anos, ambos os sexos, urbanos e mais “abertos” ao aumento do conhecimento).</li></ul>
	<p><b>Below the line:</b></p> <p><u>Marketing Viral</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Realização de um pequeno vídeo para dar a conhecer o Centro Português de Fotografia que depois seria “espalhado” na internet de forma a criar um <i>buzz</i> e comentários positivo (s).</li></ul>
	<p><u>Redes Sociais</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Elaboração de um portfólio <i>online</i> no Behance.net de forma a trabalhar o <i>networking</i> com diversos artistas, partilhando, sempre que possível, fotografias das exposições patentes e aumentando assim a base de contactos da instituição;</li><li>• É essencial repensar a gestão da conta do Facebook e, tornar a página dinâmica e com o objetivo de gerar conteúdo entre os seguidores;</li><li>• A página do Twitter tem apenas 43 seguidores, no entanto, como está associada ao Facebook não requer tempo duplicado. Assim, considero que o CPF deve apenas fazer promoção ao Twitter no Facebook;</li><li>• Criação de um evento no Facebook para a melhor fotografia, tendo como objetivo principal estar mais próximo dos “consumidores” envolvendo-os na fotografia.</li></ul>
	<p><u>Relacional</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar campanhas de colheita de alimentos e roupa 2 vezes por ano de forma a ajudar instituições da cidade do Porto tomando-se assim uma instituição com responsabilidade social;</li><li>• Realização de uma exposição fotográfica com retratos de cidadãos utentes em lares existentes em torno do CPF.</li><li>• É necessário melhorar o trabalho de equipa e a comunicação interna que, neste momento, é quase inexistente. Formações internas de <i>teambuilding</i> seriam uma opção para melhorar não só o trabalho de equipa e a comunicação, mas também contribuiria para gerar um bom ambiente de trabalho.</li></ul>
	<p><u>Relações Públicas</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• As parcerias são parte integrante na gestão do orçamento de uma empresa/organização. A criação de uma parceria com a Nikon ou a Canon seria com certeza uma alavanca importante no aumento da notoriedade do Centro Português de Fotografia</li></ul>

## 18 PLANOS DE AÇÃO OPERACIONAIS

### 18.1 Plano de Ação I

Imprensa	
Nome	Publicidade na revista TimeOut Porto
Descrição	Publicidade a uma exposição que fosse decorrer no CPF e que estava destina ao <i>target group</i>
Objetivo	Dar a conhecer o CPF e aumentar o número de visitantes
Medição	Aumento do número de visitantes em comparação ao mesmo período homólogo do ano anterior
Meios	Imprensa
Canais	Revista Time Out Porto
Suportes	Revista
Timings	Mês de Setembro 2013
Responsável	Responsável pela área da comunicação, imagem e divulgação

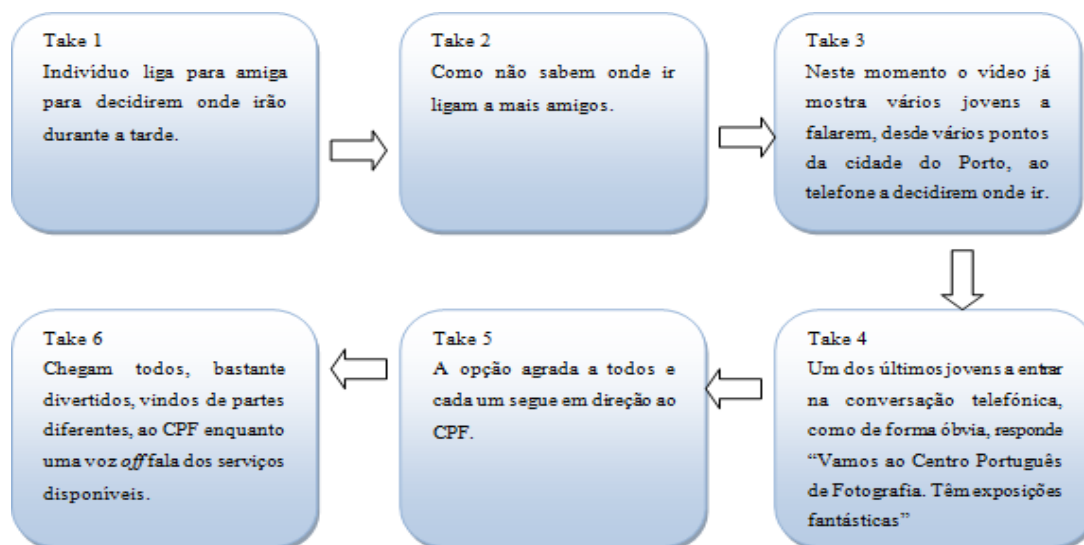
### Cronograma de atividades

Meses	Julho				Agosto				Setembro				Outubro			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Contacto com a revista para realização do artigo																
Contacto com o jornalista responsável por escrever o artigo de forma a se definir qual o objetivo deste																
Realização do artigo																
Reunião com o jornalista e o responsável pela área de comunicação do CPF para rever o artigo e realizar ajustes caso seja necessário																
Publicação na revista TimeOut Porto																
Controlo e Avaliação da Campanha																

## 18.2 Plano de Ação II

Marketing Viral	
Nome	Vídeo “Where should we go today?”
Descrição	Conceção de um vídeo em que vários jovens da cidade do Porto (convidar jovens com formação em representação que estudem no ESMAE) com idade compreendida entre os 18-30 anos aparecem de vários pontos da cidade a falar entre si ao telemóvel e a perguntar onde deverão ir durante a tarde. A resposta parece óbvia “Vamos ao Centro Português de Fotografia! Têm exposições fantásticas!”. No final do vídeo os jovens aparecem todos a caminhar em direção ao CPF.
Objetivo	Criar impacto e um WOM positivo nas redes sociais
Medição	Número de visualizações do vídeo
Meios	Internet
Canais	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Redes sociais (Facebook e Twitter)</li> <li>•Site do CPF</li> <li>• Sites informativos (p.3.publico.pt)</li> <li>• Sites de Entretenimento</li> </ul>
Suportes	Internet
Timings	Mês de Maio 2013
Responsável	Responsável pela área de digitalização e reprodução

### Storyboard



## Cronograma de Atividades

Meses	Março				Abril				Maio				Junho			
Semanas	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Contacto com o responsável pela realização e edição do vídeo assim como, com a responsável pela área de marketing para transmitir o objetivo do vídeo	[Barra de atividade]															
Contacto com a Escola Superior de Música, Artes e Espectáculo (ESMAE) para saber se havia alunos interessadas em realizar o vídeo de forma gratuita	[Barra de atividade]															
Elaboração do storyboard	[Barra de atividade]															
Reunião com os alunos voluntários para lhes transmitir os objetivos do vídeo	[Barra de atividade]															
Gravações do vídeo	[Barra de atividade]															
Tratamento do vídeo	[Barra de atividade]															
Reunião com o diretor de Serviços do CPF e o responsável pela elaboração do vídeo para aprovação e possíveis ajustes	[Barra de atividade]															
Colocação do vídeo nos canais definidos	[Barra de atividade]															
Campanha no "Ar"	[Barra de atividade]															
Controlo e Avaliação	[Barra de atividade]															

### 18.3 Plano de Ação III

Evento no Facebook	
<b>Nome</b>	“Partilha a tua melhor foto”
<b>Descrição</b>	Criação de um evento no facebook para a melhor foto da cidade do Porto. Os indivíduos que se quisessem candidatar tinham que primeiro colocar um “gosto” na página do facebook e depois enviar a foto no ficheiro, que o CPF considerasse pertinente, para serem escolhidas as melhores. As 50 melhores fotos seriam colocadas no facebook, durante duas semanas, para votação. As 25 fotografias mais votadas seriam expostas no Centro Português de fotografia durante 1 mês. Os vencedores teriam que apenas imprimir as fotos no formato acordado e entrega-las no CPF.
<b>Objetivo</b>	Aumentar a notoriedade
<b>Medição</b>	Número de participantes no concurso e aumento do número de “likes” na página do Facebook
<b>Meios</b>	Internet
<b>Canais</b>	Redes sociais (Facebook)
<b>Suportes</b>	Internet
<b>Timings</b>	Mês de Março 2014
<b>Responsável</b>	Responsável pela área de comunicação, imagem e divulgação e responsável pela área das exposições

### Cronograma de atividades

Meses	Janeiro				Fevereiro				Março				Abril			
Semanas	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Reunião interna com os responsáveis da área de comunicação e da área das exposições	[Barra rosa]															
Elaboração do evento	[Barra rosa]															
Evento no "Ar"	[Barra rosa]															
Avaliação das fotografias candidatas	[Barra marrom]															
Escolha das fotografias candidatas	[Barra marrom]															
Anúncio das fotografias que estarão disponíveis para votação no facebook	[Barra roxo]															
Votação	[Barra roxo]															
Anúncio dos Vencedores	[Barra magenta]															
Montagem da exposição	[Barra magenta]															
Exposição disponível ao público	[Barra vermelha]															
Controlo e Avaliação	[Barra amarela]															

## 18.4 Plano de Ação IV

Marketing Relacional	
Nome	“Ajude-nos a ajudar”
Descrição	Duas vezes por ano (na altura do Natal e em Junho) fazer uma colheita de alimentos não perecíveis e roupa para entregar a uma instituição de caridade da cidade do Porto. Nesta ação podiam também contar com a ajuda do facebook, partilhando o evento e pedindo para que escolhessem qual a instituição que gostariam que fosse ajudada. A instituição com mais votos receberia a ajuda, havendo, no entanto, uma suplente. A mesma instituição não podia ser escolhida duas vezes no mesmo ano.
Objetivo	Mostrar o lado solidário do CPF
Medição	Kilos de alimentos e de roupa recolhida
Meios	Internet
Canais	Internet: • Redes sociais (Facebook) • Sites informativos (jn.pt)
Suportes	Internet
Timings	Mês de Dezembro 2013 e Junho 2014
Responsável	Responsável pela área de comunicação, imagem e divulgação e responsável pela área expediente.

### Cronograma de atividades

Meses	Outubro				Novembro				Dezembro				Abril				Maio				Junho			
Semanas	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Reunião interna com os responsáveis da área de comunicação e da área de economato																								
Elaboração do evento																								
Evento no "Ar"																								
Votação da instituição																								
Anúncio da instituição mais votada																								
Contacto com a instituição mais votada																								
Colheita dos alimentos e roupa																								
Recolha, por parte da instituição, do que foi recolhido																								
Controlo e Avaliação																								

## 18.5 Plano de Ação V

Marketing Relacional	
<b>Nome</b>	“O Retrato”
<b>Descrição</b>	Exposição com retratos de utentes em lares em torno do CPF.
<b>Objetivo</b>	Criar uma ligação com os residentes em torno do Centro Português de Fotografia e levá-los a ganhar o gosto pela cultura e em especial pela fotografia
<b>Medição</b>	Aumento do número de visitantes em comparação com mesmo período homólogo do ano anterior
<b>Meios</b>	Internet
<b>Canais</b>	Internet: • Redes sociais (Facebook) • Sites informativos (Jn.pt)
<b>Suportes</b>	Internet
<b>Timings</b>	Outubro 2014
<b>Responsável</b>	Responsável pela área de comunicação, imagem e divulgação e responsável pela área expediente.

### Cronograma de atividades

Meses	Agosto				Setembro				Outubro			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Reunião interna com o diretor de serviços do CPF e os responsáveis pela área de comunicação, digitalização e reprodução e área de exposições para se delinearem objetivos												
Escolha do lar												
Contacto com o responsável do lar												
Escolha dos utentes a participar												
Sessão fotográfica												
Tratamento das imagens												
Impressão das fotografias												
Montagem da exposição												
Exposição disponível ao público												
Controlo e Avaliação												

## 18.6 Plano de Ação VI

Formação Interna	
<b>Nome</b>	Team Building
<b>Descrição</b>	Estas formações são administradas por pessoas habilitadas na área e que têm como objetivo melhorar as relações internas.
<b>Objetivo</b>	O objetivo primordial é melhorar as relações interpessoais e conseqüentemente a comunicação interna, permitindo assim, um melhor ambiente de trabalho e uma maior motivação.
<b>Timings</b>	Janeiro 2014
<b>Responsável</b>	Responsável pela área de Recursos Humanos

## 18.7 Plano de Ação VII

Relações Públicas	
<b>Nome</b>	Parcerias
<b>Descrição</b>	Estabelecer parcerias com marcas como a Canon ou a Nikon permite aumentar a notoriedade do CPF.
<b>Objetivo</b>	<p>Criar parcerias permite ao CPF não só aumentar a sua notoriedade mas também, caso assim seja estabelecido, vantagens financeiras que podem ajudar no desenvolvimento de ações que requerem um investimento monetário.</p> <p>È necessário mostrar às marcas quais as vantagens que estas podem obter ao aceitar esta parceria. O objetivo é criar uma parceria <i>win-to-win</i>.</p>
<b>Medição</b>	<p>Aumento do número de visitantes em comparação com mesmo período homólogo do ano anterior;</p> <p>Aumento do número de conteúdo na página do Centro Português de Fotografia</p>
<b>Timings</b>	Abril 2014
<b>Responsável</b>	Responsável pela área de comunicação, imagem e divulgação e Diretor de Serviços

## 18.8 E porquê estas ações?

O objetivo destas ações é aumentar a notoriedade do CPF tendo em conta que, não existe verba para ações promocionais.

No entanto, para aumentar a notoriedade do CPF é preciso primeiro dá-lo a conhecer, principalmente ao seu *target group*.

Por isto considere que, a primeira ação a executar seria, em maio do presente ano, a realização do vídeo promocional “Where should we go today?” de forma a criar impacto nas redes sociais, um WOM e um *buzz* positivo.

A opção da segunda ação prende-se com o facto de a revista TimeOut ser uma revista mundialmente conhecida e de confiança e, por a TimeOut Porto estar-se a tornar uma das revistas com mais tiragem na cidade do porto. Esta revista mostra-nos os pontos de interesse da cidade e fornece-nos sugestões sobre atividades a fazer e locais culturais a visitar. Como o CPF não tem verba para a publicação de um artigo, a revista tem que ver um artigo sobre a instituição como uma mais-valia para a empresa. Assim, o vídeo promocional contribuirá para isso, sendo assim mais fácil para o CPF, através da sua rede de contactos, conseguir ter um artigo na prestigiada TimeOut a custo zero.

A ação “Ajude-nos a Ajudar” com uma periodicidade semestral (junho e dezembro) permitirá envolver os cidadãos, na medida em que serão eles a escolher a instituição que será ajudada, nas causas do CPF. A responsabilidade social é, cada vez mais, visto como algo fundamental para a imagem de uma empresa/organização e permitirá também ao CPF abranger todo o tipo de públicos.

“Partilha a tua melhor foto” com data prevista para Março de 2014, é essencialmente dirigida ao público jovem com gosto pela fotografia. O objetivo é, uma vez mais, criar ruído nas redes sociais e mostrar que, ganhar concurso é algo fantástico pois terão a sua foto exposta no Centro Português de Fotografia.

A ação “O Retrato” está mais dirigida ao target secundário do CPF e tem como finalidade envolver os cidadãos residentes em torno do CPF.

No que diz respeito à formação de *TeamBuilding*, esta é uma ação com uma importância bastante significativa e que eu considero indispensável. É necessário haver confiança nos colegas com quem se trabalha e incentivar a comunicação interna não só pelo bom ambiente

de trabalho, mas também para que todos os colaboradores trabalhem para o mesmo objetivo comum.

A última ação prende-se com as parcerias que o CPF deverá tentar obter. É importante que o CPF se relacione com marcas ligadas à área da fotografia e que lhes transmite as vantagens de estarem associados ao Centro Português de Fotografia. A isto chamasse uma relação/parceria *win-to-win*.

Estes planos operacionais são apenas propostas e, como tal, a instituição pode fazer as alterações que considerar pertinente.

## 18.9 Timeline das ações propostas, sugestões, exposições e dias celebrativos

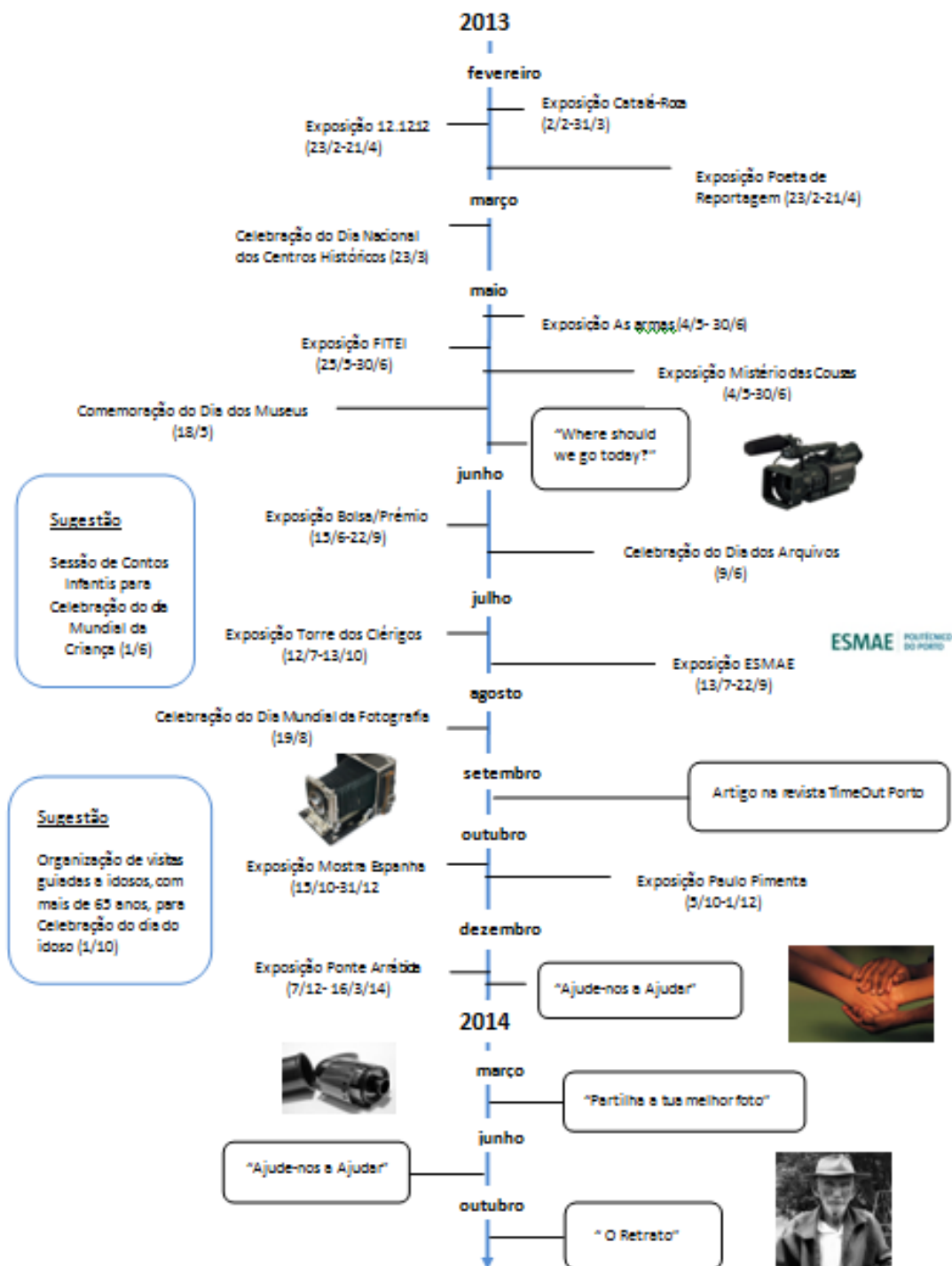


Ilustração 20 - Timeline

## 19 BUDGET

Como foi dito anteriormente, o Centro Português de Fotografia não possui qualquer tipo de verba própria para ações que deseje efetuar. Assim, a única opção é enviando uma proposta para a entidade superior (DGLAB) com o orçamento anexado. Depois, a Direção Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas dá seguimento ao assunto e, caso considere a ação necessária, faz chegar ao CPF o material requisitado na proposta.

Para as ações acima descritas, apenas duas ações carecem de verba.

A ação “O retrato” necessita de verba para impressão das fotografias. Os caixilhos fazem parte do CPF, as fotografias ficam a cargo de um dos colaboradores do CPF que carece de formação na área e a montagem fica a cargo da área de exposições.

Assim, a verba necessária, tendo em conta o orçamento pedido à empresa “Sempre Imagem Digital”, seria:

<b>Ação V- O Retrato</b>			
<b>Nome</b>	<b>Número de Fotografias</b>	<b>Tamanho</b>	<b>Preço Unitário</b>
Impressão Fotografias	25	50x70	9,66€
<b>Custo total</b>			<b>241,50€</b>

A outra ação é a formação de *TeamBuilding*. O custo é bastante elevado mas considerasse que a instituição deverá trabalhar para conseguir esta verba e realizar esta formação.

Assim, a verba necessária, tendo em conta o orçamento pedido à empresa Bee Consulting, seria:

<b>Ação V- TeamBuilding</b>			
<b>Nome</b>	<b>Número de Colaboradores</b>	<b>Número de dias</b>	<b>Preço Unitário</b>
Formação de TeamBuilding	14	2	50€
<b>Custo total</b>			<b>700€</b>

Este valor inclui:

- *Team Building* e Dinâmicas de Grupo;
- Refeições;
- Dormida e
- Atividades de Outdoor.

Esta formação teria lugar em Sintra, pelo que, o preço do gasóleo e das portagens não está incluído no valor total.

No que diz respeito às restantes ações, acredito que não será necessário qualquer financiamento. Em relação ao artigo na revista TimeOut, o CPF tem uma consistente e extensa base de dados de jornalistas e, como tal, o objetivo era a revista em causa fazer publicidade sem qualquer remuneração económica e ver a publicação como uma “mais-valia” para a empresa.

## **20 PREVISÕES**

Prevê-se que em junho de 2014, o número de visitantes do Centro Português de Fotografia aumente em 20%.

## 21 CONTROLO E AVALIAÇÃO

Todas as ações incluídas no Plano Operacional têm como principal objetivo aumentar a notoriedade da marca, informar sobre o serviço e consequentemente aumentar o número de visitantes ao Centro Português de Fotografia. As ações dividem-se em vários períodos do ano sendo que, a primeira ação a desenvolver é o vídeo viral de forma a dar a conhecer o CPF criando, como já foi dito anteriormente, um WOM e um *buzz* positivo nas redes sociais.

Nesta fase, o propósito é garantir que a empresa atinge os objetivos estabelecidos. Kotler (1991) definiu que o processo de controlo deve ter quatro passos, sendo eles:

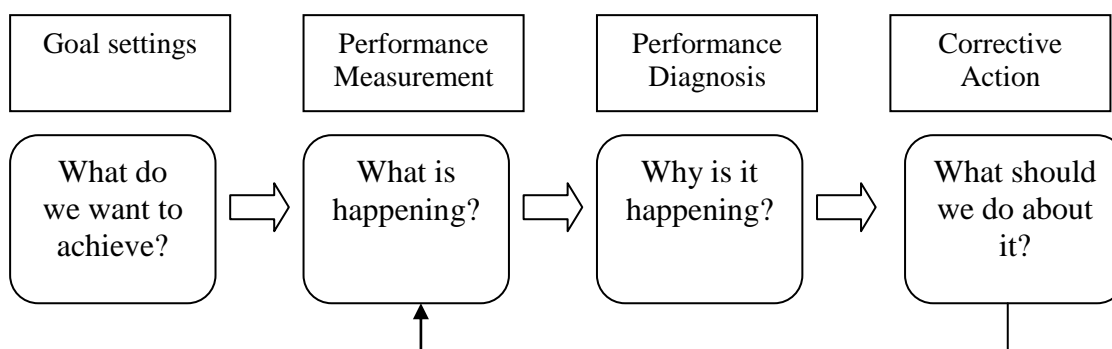


Ilustração 21 - Control Process

Fonte: Kotler, P. (1991)

Critério	Indicador	Periódicidade
<b>Notoriedade da marca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Aumento do número de pedidos para expor as suas fotografias;</li> <li>• Número de estagiários e voluntários candidatos;</li> <li>•Número de artigos na imprensa escrita e online;</li> <li>• Contactos por parte da imprensa pedindo informações para realizar artigos;</li> <li>• Número de visualizações do site;</li> <li>•Número de visualizações no Facebook;</li> <li>• Número de visitantes.</li> </ul>	Mensalmente
<b>Envolvimento com a marca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Número de “likes” no facebook;</li> <li>•Número de comentários aos <i>posts</i>;</li> <li>•Número de partilhas, no Facebook, aos <i>posts</i> realizados.</li> </ul>	Mensalmente

Quadro 6 - Controlo e Avaliação

Uma outra atitude a ter por parte da instituição de modo a avaliar a imagem da marca e o envolvimento com a mesma passaria por repensarem um novo estudo da imagem do CPF e assim avaliar as alterações.

É importante que a instituição esteja atenta a estes indicadores, para que, caso haja algum problema, a instituição possa agir rapidamente obtendo resultados positivos.

## 22 PLANO DE CONTINGÊNCIA

O plano de contingência é, como o próprio nome indica, um plano de eventualidades, ou seja, o “plano B” da instituição para, caso as ações realizadas não façam jus aos objetivos propostos nos prazos delineados, esta possa recorrer a novas medidas para minorizar as consequências negativas subjacentes.

A primeira e a segunda ação a realizar (artigo na revista TimeOut e o vídeo promocional “Where should we go?”) com data prevista para Maio e Setembro de 2013 deverão surtir efeitos, numa fase inicial, até Dezembro do presente ano, com um aumento de 10% dos visitantes, 15% dos “likes” da página do Facebook e 5% dos seguidores do Twitter. Dezembro será assim o ponto crítico que indicará se as ações propostas estão a ter o efeito desejado.

Caso este resultado não seja atingido na data proposta, sugere-se que o Centro Português de Fotografia acione o Plano de Contingência.

<b>Ação inicial</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Resultados</b>
Realização de um estudo de mercado	Avaliar quais as alterações (caso hajam) da imagem do CPF junto dos indivíduos	Deverão permitir uma análise detalhada da comunicação da instituição

**Quadro 7 - Plano de Contingência I**

Estes resultados deverão, futuramente, suportar, se necessário, alterações, bem como a criação, de novas ações de comunicação que podem passar por:

<b>Ação</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Onde?</b>	<b>Custo</b>	<b>Avaliação</b>
<i>Banners</i>	Um <i>banner</i> tem basicamente dois grandes objetivos. O primeiro é atrair a atenção do cliente e o segundo, induzir ao clique	Em sites relacionados com a cultura ou especificamente com a área de fotografia	1000 impressões (mínimo) 30-60€	Número de “Clicks” no <i>banner</i>
“Espalhar” o video “Where should we go? Por outros canais	Permitir que um maior número de indivíduos tenha acesso ao vídeo	Em sites relacionados com a área de fotografia e em sites de faculdades com formação em áreas de fotografia	Não aplicável	Número de partilhas do vídeo
Publicidade na página do Facebook	Levar a que um maior número de indivíduos tenham conhecimento da página do CPF e consequentemente façam “gosto” na página	Facebook	A instituição estipula um orçamento diário ou permanente, sendo que, o valor mínimo terá que ser o dobro do custo por clique/impressão (0,01€).	Número de “clicks” na publicidade

**Quadro 8 - Plano de Contingência II**

## **23 LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

Durante os meses de preparação e elaboração do Plano de Marketing, o Centro Português de Fotografia, instituição onde realizei o estágio final de mestrado, sempre me disponibilizou toda a informação e documentação necessário.

A maior limitação, prendeu-se com a realização presencial dos questionários uma vez que, por vezes, tornou-se complicado abordar as pessoas pois, estão moldadas, para que esta forma de abordar seja apenas referente aos vendedores.

Referenciando os concorrentes, não foi possível obter respostas, por parte das instituições, sobre a sua forma de gestão e target específico.

Por último, tornou-se difícil perceber qual seria o valor lógico de aumento do número de visitantes, “likes” na página do Facebook e seguidores no Twitter.

## **24 FUTURAS PESQUISAS**

Como pesquisas que a instituição deverá realizar no futuro é aconselhado que:

- Realize inquéritos, junto dos visitantes, sobre a sua opinião em relação ao serviço;
- Torne o visitante uma voz mais ativa e, deste modo, oiça os seus pedidos e desejos.

Ao prestar um serviço, este está em constante mudança, assim como a opinião dos seus clientes. É importante que a instituição realize inquéritos de forma a perceber em que aspetos melhorou e como pode tornar-se mais forte e diferenciar-se dos seus concorrentes.

Deve igualmente, tentar implementar, as ações descritas nos planos operacionais mas também os que constam na análise SWOT, numa fase futura.

## 25 CONCLUSÃO

Analisando o contexto da instituição, é reconhecido o potencial de crescimento da notoriedade do Centro Português de Fotografia não só pelo que tem para oferecer, mas também pelo edifício em que está inserido. Apesar do aumento do número de visitantes acreditasse que em muito se deveu ao aumento do número de turistas, uma vez que, a percentagem de pessoas que ao responderem ao questionário e que admitiram conhecer o CPF foi de apenas 17%. É de notar que os 160 questionários foram realizados em quatro grandes áreas da cidade do Porto.

Desde setembro de 2012 que a instituição passou a estar sob a tutela da Direção Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas e desde essa data que perdeu autonomia financeira. Este fator contribuiu para que a verba destinada à comunicação passasse a ser inexistente e que todas as ações planeadas tivessem que ser canceladas.

Com o aumento da concorrência, uma vez que, como foi possível ver, não são apenas arquivos, mas todas as instituições com ofertas culturais, tornou-se necessário criar um fator diferenciador que, pode passar pelo aumento do envolvimento com o público criando assim um laço do público à instituição, tornando assim o CPF, não só em um arquivo ou em um local para visitar exposições e máquinas fotográficas com histórias, mas também em um local agradável que o público goste de visitar. É por isso necessário criar ligações sociais através do reconhecimento dos seus clientes habituais através da criação de ligações pessoais permanentes, onde o cliente tem uma cara e um nome e, onde os seus desejos são tidos em consideração, conseguindo assim uma vantagem competitiva mais sustentada. Estas ligações precisam de tempo e de esforço mas, depois de conseguidas, tornam-se difíceis de imitar.

No entanto, é fundamental que todos os colaboradores trabalhem, em conjunto, para um objetivo comum. É assim necessário diminuir o GAP 1 e melhorar a comunicação interna para que a comunicação para o exterior seja mais sustentada e de maior qualidade.

Neste seguimento, pretende-se otimizar o processo de comunicação do serviço, através de ações *Low Cost* sustentadas, com o objetivo de dar a conhecer o Centro Português de Fotografia e torna-lo um ex-libris da cidade do Porto.

Para finalizar, é importante informar a instituição que todas as ações descritas acima são apenas sugestões e que podem, e devem, caso necessário, ser adaptadas. No entanto, é notório que a instituição precisa de tomar medidas rápidas e como tal aconselha-se que este Plano de Marketing não seja desvalorizado.

## 26 BIBLIOGRAFIA

Cohen, A. W. 2007. **Developing a winning marketing plan** (2nd ed.). New York: Wiley.

Gerson, F. R. 1991. **Writing and implementing a marketing plan** (1st ed.)Crisp Learning.

kerin, R., & Hartley, S. & Rudelius, W. 2008. **Marketing** (9th ed.)McGraw-Hill Education.

Kotler, P. 1991. **Marketing managment - analysis, planning, implementation and control** (7th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Kotler, P. 2009. **Marketing para o século XXI- como criar, conquistar e dominar mercados** (1st ed.). São Paulo: Ediouro.

Kotler, P. & A.,G. 2001. **Principles of marketing** (13th ed.). New Jersey: Pearson.

Kotler, P. & Keller, L. K. 2006. **Marketing managment** (12th ed.). Edinburgh: Prentice-Hall.

Kotler, P., & Kartajoya, H. & Setiawan, I. 2010. **Marketing 3.0**. New Jersey: Wiley.

Lindon, D. , Lendrevie, J. , Rodrigues, J. & Dionísio, P. 2000. **Mercator 2000** (9th ed.). Lisboa: Dom Quixote.

Maslow, A. 1954. **Motivation and personality**. New York: Harper and Row.

McDonald, M. 1992. Ten barriers to marketing planning. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, 7: 1.

McDonald, M. & Wilson, H. 2011. **Marketing plans - how to prepare them, how to use them** (7th ed.). Italy: Wiley.

Neal, P. C. 2004. Marketing management. **Academic Journal**, 13(6): 2.

Reese, S. 1996. The very model of a modern marketing plan. **ABI/INFORM**: 56.

Saias, L. 2007. **Marketing de serviços** (1st ed.). Lisboa: Universidade Católica.

Silk, J. A. 2006. **O que é o marketing?**. São Paulo: Bookman.

Westwood, J. 2002. **The marketing plan: A step by step guide** (3rd ed.). London: IOD.

Despacho nº 9339/2012 (2012.Jul.11). Diário da República: II SÉRIE. nº 133 pp. 2438-24381.

Decreto-lei nº 103/2012 (2012.MAI.16). Diário da República: I SÉRIE. nº 95 pp.2536.

Despacho normativo nº3 /2006 (2006.JAN.25). Diário da República: I B SÉRIE nº 18 pp.603-608.

Grandes Opções do Plano Lei nº 64ª/2011 (2011.DEZ.30). Diário da República: I SÉRIE nº 250 pp.5538(2)-5538(48)

Tavares, L. 2012 **Estudo do impacto da implementação de um bilhete de ingresso de valor simbólico num organismo da área da cultura pertencente à Administração Central do Estado**. Unpublished master dissertation. Universidade Portucalense Infante D. Henrique, Porto

## 27 NETGRAFIA

Centro Português de Fotografia. 2012. História. Disponível em [www.cpf.pt](http://www.cpf.pt) (2012/09/15; 14H 30M)

Centro Português de Fotografia. 2012. Competências. Disponível em [www.cpf.pt](http://www.cpf.pt) (2012/09/15; 14H 45M)

Centro Português de Fotografia. 2012. Funções. Disponível em [www.cpf.pt](http://www.cpf.pt) (2012/09/15; 14H 50M)

Secretaria-Geral da Presidência de Concelho de Ministros. 2013. Organograma da Presidência do Concelho de Ministros. Disponível em [www.sg.pcm.gov.pt/](http://www.sg.pcm.gov.pt/) (2013/02/15 9H 30M)

Direção Geral do Orçamento. 2012. Quadro plurianual de programação Orçamental. Disponível em [www.dgo.pt](http://www.dgo.pt) (2012/11/20 16H 15M)

PORDATA. 2012 Índice de Envelhecimento. Disponível em [www.pordata.pt](http://www.pordata.pt) ( 2012/12/12 10H 00M)

PORDATA. 2012. Despesas em cultura e desporto. Disponível em [www.pordata.pt](http://www.pordata.pt) (2012/11/15 9H 30M)

Instituto Nacional de Estatística. 2012. Número de Museus em Portugal. Disponível em [www.ine.pt](http://www.ine.pt) (2012/10/03 11H 25M)

Instituto Nacional de Estatística. 2012. Número total de visitantes de Museus. Disponível em [www.ine.pt](http://www.ine.pt) (2012/10/03 11H 40M)

Instituto Nacional de Estatística. 2012. Visitantes estrangeiros de Museus. Disponível em [www.ine.pt](http://www.ine.pt) (2012/10/03 11H 50M)

Instituto Nacional de Estatística. 2012. Despesas em cultura por entidade. Disponível em [www.ine.pt](http://www.ine.pt) (2012/10/03 12H 00M)

Câmara Municipal do Porto. 2011. Instituições de cultura da cidade do Porto. Disponível em [www.cm-porto.pt/](http://www.cm-porto.pt/) (2011/09/21 10H 10M)

New York Times. 2013. The 46 places to go in 2013. Disponível em [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com) (2013/02/27 21H 50M)

Arquivo Distrital do Porto. 2012. Disponível em [www.adporto.pt](http://www.adporto.pt) (2012/12/30 9H 00M)

Fundação Serralves. 2012. Disponível em [www.serralves.pt](http://www.serralves.pt) (2012/12/21 19H 25M)

Instituto português de Fotografia. 2012. Disponível em [www.ipf.pt](http://www.ipf.pt) (2012/12/21 18H 00M)

Museu Nacional Soares dos Reis. 2012. Disponível em [www.mnsr.imc-ip.pt/](http://www.mnsr.imc-ip.pt/) (2012/12/15 20H 20)

Oportunity. 2013. Torre dos Clérigos. Disponível em [www.visitporto.travel](http://www.visitporto.travel) (2013/01/20 12H 15M)

Balcão Virtual. 2013. Casa do Infante. Disponível em [www.balcaovirtual.cm-porto.pt](http://www.balcaovirtual.cm-porto.pt) (2013/01/20 14H 30M)

Markttest. 2012. Grupos Ocupacionais. Disponível em [www.markttest.com](http://www.markttest.com) (2012/12/21 22H 40M)

Bee Consulting. 2013. Formação TeamBuilding. Disponível em [www.bee.pt](http://www.bee.pt) (2013/02/05 15H 10M)


Sempre Imagem Digital. 2013. Orçamento para impressão de fotografias. Disponível em [www.sempre-id.com](http://www.sempre-id.com) (2013/02/10 14H 05M)

Instituto dos Museus e da Conservação. 2013. Visitantes do Museu Nacional Soares dos Reis. Disponível em [www.ipmuseus.pt](http://www.ipmuseus.pt) (2013/01/28 21H 35M)

## 28 APÊNDICES

### Apêndice 1

- Pré-teste




**CATÓLICA**  
FUNDAÇÃO CATÓLICA  
DE AÇÃO SOCIAL

**DCAO**  
DIREÇÃO GERAL  
DE AÇÃO SOCIAL

**GOVERNO DE PORTUGAL**  
MINISTÉRIO DA CULTURA

Questionário sobre a notoriedade do Centro  
Português de Fotografia



**cpf**  
CENTRO  
PORTUGUÊS  
DE FOTOGRAFIA

1-Gosta de fotografia?

Sim  Não

2- Costuma tirar fotografias?

Sim  Não

3- Têm algum curso de fotografia?

Sim  Não

4-Tem algum livro sobre fotografia?

Sim  Não

5- Quando pensa em fotografia/câmaras fotográficas associa a alguma instituição?

Sim  Não

5.1- Se sim, indique quais.

1 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

6- Destas instituições quais as que conhece?

Centro Português de Fotografia

Instituto Português de Fotografia

Fundação Serralves

(Se não conhece o CPF, passe para a questão 8.)

7- Como tomou conhecimento do CPF?

Imprensa  Qual? \_\_\_\_\_

Internet

Amigos

Ilustração 53 - Pré-teste

Familiares

Profissionais da área

Outro \_\_\_\_\_

8- Como classifica a presença do CPF no:

(Escala: Muito Má; Má; Satisfaz; Boa; Muito boa)

Meio	Classificação	Muito Má	Má	Satisfaz	Boa	Muito Boa
Facebook						
Twitter						
Site						
Outra						

9- Já visitou o CPF?

Sim  Não

9.1- Se não, indique a razão

Falta de tempo

Falta de Interesse

Localização

Outra \_\_\_\_\_

9.2 Se sim, quantas vezes já o visitou?

1  2-4  4-6  >6

9.2.2 Tenciona voltar nos próximos 6 meses?

Sim  Não

Ilustração 54 – Pré-teste

10- Indique o seu grau de satisfação em relação às características do CPF a seguir enumeradas.  
(Escala: Nada Satisfeito, Pouco Satisfeito, Indiferente, Satisfeito, Bastante Satisfeito)

	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Indiferente	Satisfeito	Bastante Satisfeito
Exposições					
Atendimento					
Organização do Espaço					
Comunicação/Divulgação					
Espólio de câmaras fotográficas					
Biblioteca					
Acessibilidade					
Manutenção do edifício					
Loja					

11- Identifique os serviços disponibilizados pelo CPF

- Exposições fotográficas
- Cursos de Fotografia
- Biblioteca
- Cafetaria
- Sessões de cinema
- Exposições de câmaras fotográficas
- Visitas guiadas
- Compra e venda de fotografias

**Ilustração 55 - Pré-teste**

12- Indique a sua atitude face ao CPF

- O CPF inaugura várias exposições de fotografia durante o ano
- O CPF tem ótimas acessibilidades
- O CPF está bem localizado
- O CPF tem exposições de qualidade
- O CPF está inserido num edifício associado à sua imagem
- O CPF tem uma ótima localização

13- Na sua opinião, mudava ou acrescentava algo no CPF de forma a tornar a sua visita mais frequente?

---

---

---

14- Idade \_\_\_\_\_

15- Sexo: F  M

16- Habilitações Literárias

Ensino primário

Ensino básico

Ensino secundário

Ensino superior  Curso: \_\_\_\_\_




17- Profissão

---

Ilustração 56 - Pré-teste

## Apêndice 2

- Inquérito Final

		<b>GOVERNO DE PORTUGAL</b> SECRETARIA DE ESTADO DA CULTURA	<b>Questionário sobre a notoriedade do Centro Português de Fotografia</b>	
---	---	---	---	---

1-Gosta de fotografia?

Sim  Não

2- Costuma tirar fotografias?

Sim  Não

3- Tem algum curso de fotografia?

Sim  Não

4-Tem algum livro sobre fotografia?

Sim  Não

5- Quando pensa em fotografia/câmaras fotográficas associa a alguma instituição?

Sim  Não

5.1- Se sim, indique quais.

1 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

6- Destas instituições quais as que conhece?

Centro Português de Fotografia

Instituto Português de Fotografia

Fundação Serralves

(Se não conhece o CPF, passe para a questão 14.)

7- Como tomou conhecimento do CPF?

Imprensa

Internet

**Ilustração 57 - Inquérito Final**

Amigos

Familiares

Profissionais da área

Casualidade

B- Como classifica a presença do CPF no:

(Escala: Muito Má; Má; Satisfaz; Boa; Muito boa)

Meio	Classificação	Muito Má	Má	Satisfaz	Boa	Muito Boa	Não Conhece
Facebook							
Twitter							
Site							
Outra							

9- Já visitou o CPF?

Sim  Não

9.1- Se não, indique a razão

Falta de tempo

Falta de Interesse

Localização

Outra

(Se nunca visitou o CPF, passe para a questão 14.)

9.2 Se sim, quantas vezes já o visitou?

1  2-4  4-6  >6

9.2.2 Tenciona voltar nos próximos 6 meses?

Sim  Não

Ilustração 58 - Inquérito Final

10- Indique o seu grau de satisfação em relação às características do CPF a seguir enumeradas.  
(Escala: Nada Satisfeito, Pouco Satisfeito, Indiferente, Satisfeito, Bastante Satisfeito)

	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Indiferente	Satisfeito	Bastante Satisfeito
Exposições					
Atendimento					
Organização do Espaço					
Comunicação/Divulgação					
Espólio de câmaras fotográficas					
Biblioteca					
Acessibilidade (transportes, mobilidade reduzida, etc.)					
Manutenção do edifício					
Loja					
Localização					

11- Identifique os serviços disponibilizados pelo CPF

Exposições fotográficas	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Cursos de Fotografia	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Biblioteca	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Cafetaria	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Sessões de cinema	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>

**Ilustração 59 - Inquérito Final**

Exposições de câmaras fotográficas Sim  Não   
Visitas guiadas Sim  Não   
Compra e venda de fotografias Sim  Não

13- Na sua opinião, mudava ou acrescentava algo no CPF de forma a tornar a sua visita mais frequente?

---

---

---

14- Idade \_\_\_\_\_

15- Sexo: F  M

16- Habilitações Literárias

Ensino Básico

1º ciclo (1º - 4º ano)

2º ciclo (5º - 6º ano)

3º ciclo (7º - 9º ano)

Ensino secundário (10º - 12º ano)

Ensino superior  Curso: \_\_\_\_\_

17- Profissão

---

Ilustração 60 - Inquérito Final

### Apêndice 3

- Análise do perfil sociodemográfico

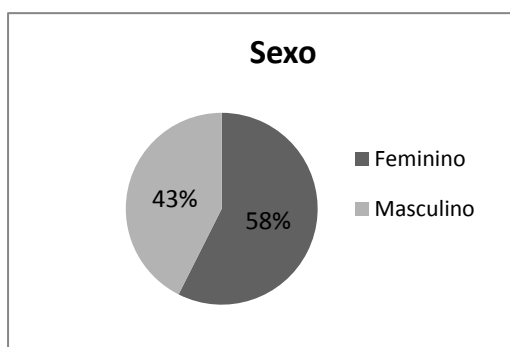


Ilustração 61 - Análise Sexo (Cedofeita)

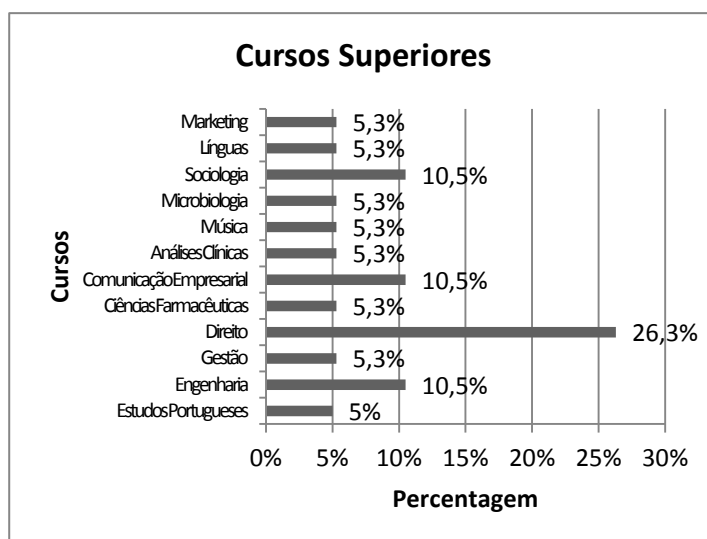


Ilustração 62 - Análise Cursos Superiores (Cedofeita)

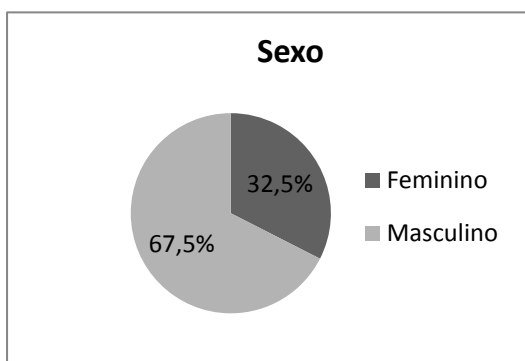


Ilustração 63 - Análise Sexo (Porto)

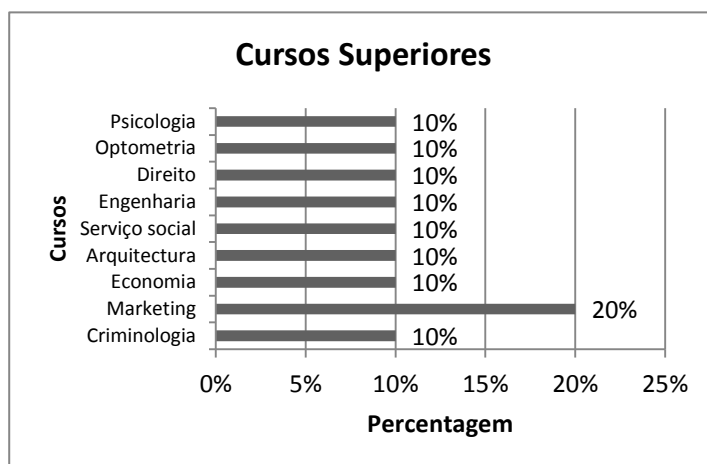


Ilustração 64 - Análise Cursos Superiores (Porto)

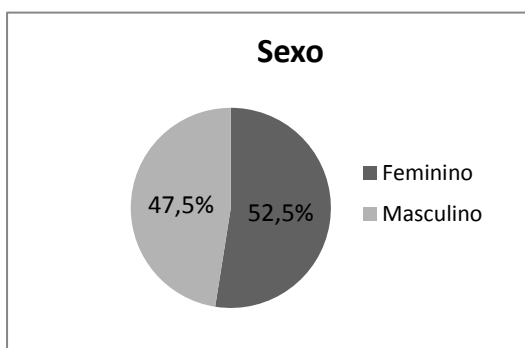


Ilustração 65 - Análise Sexo (Foz)

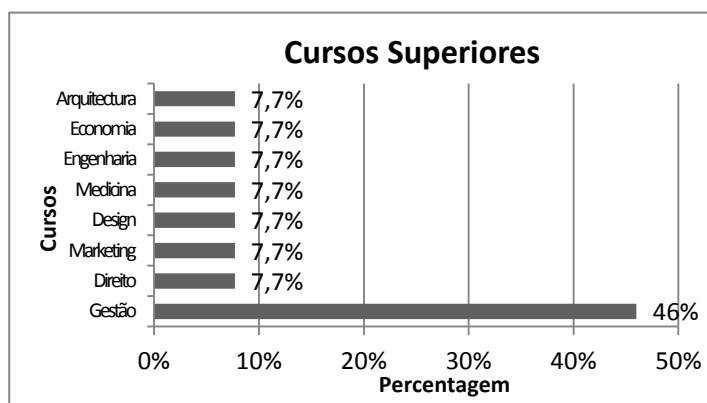
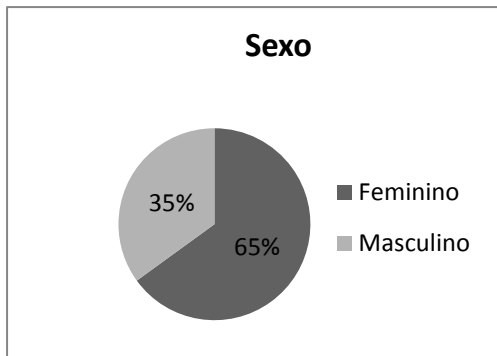
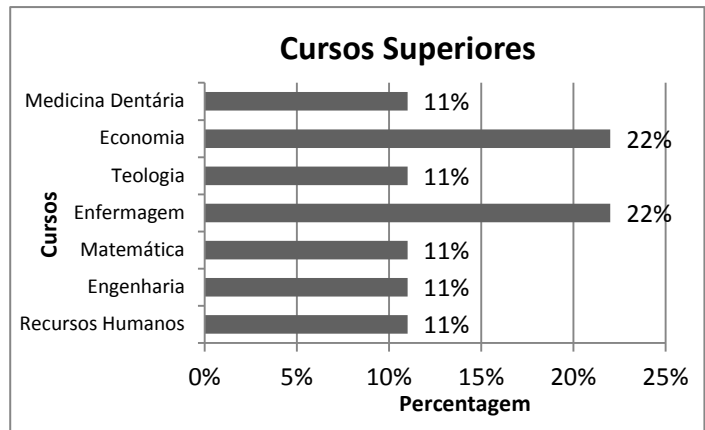


Ilustração 66 - Análise Cursos Superiores (Foz)



**Ilustração 67 - Análise Sexo (Gondomar)**



**Ilustração 68 - Análise Cursos Superiores (Gondomar)**

## Apêndice 4

- Análise geral

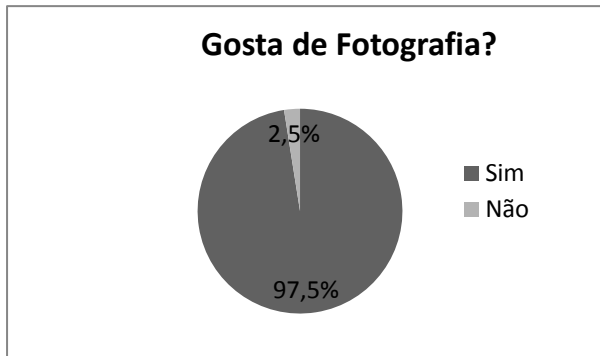


Ilustração 69 - Gosta de fotografia? (Cedofeita)

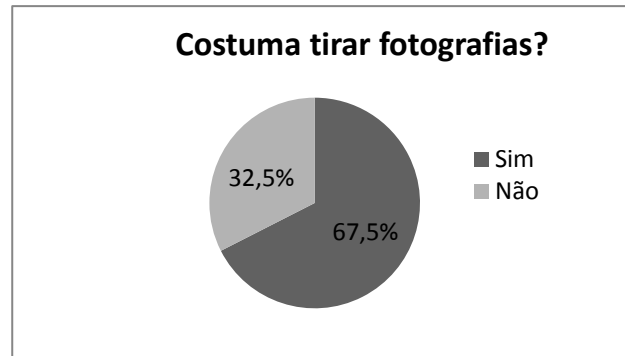


Ilustração 70 - Costuma tirar fotografias? (Cedofeita)

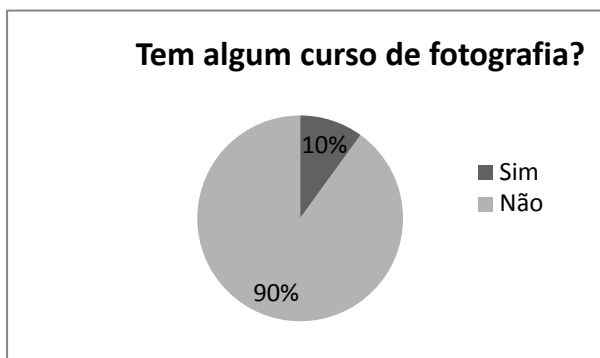


Ilustração 71 - Tem algum curso de fotografia?  
(Cedofeita)

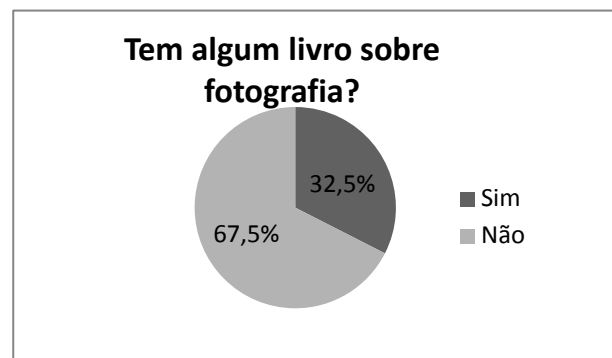


Ilustração 72 - Tem algum livro sobre fotografia?  
(Cedofeita)



Ilustração 73 - Gosta de fotografia? (Porto)

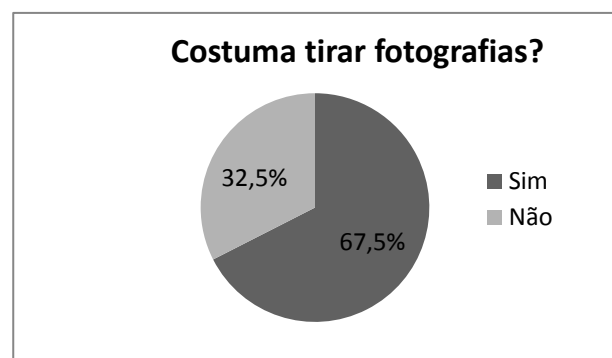
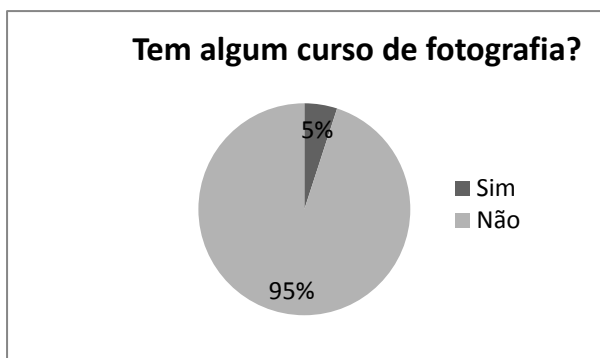
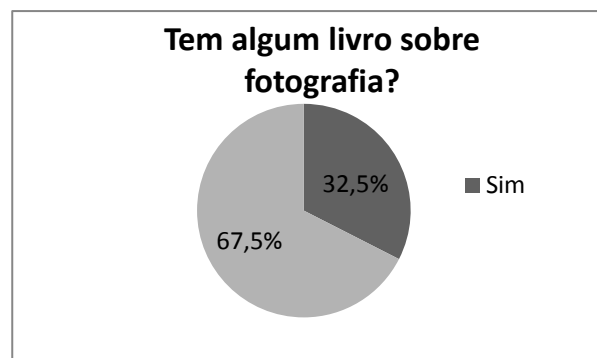


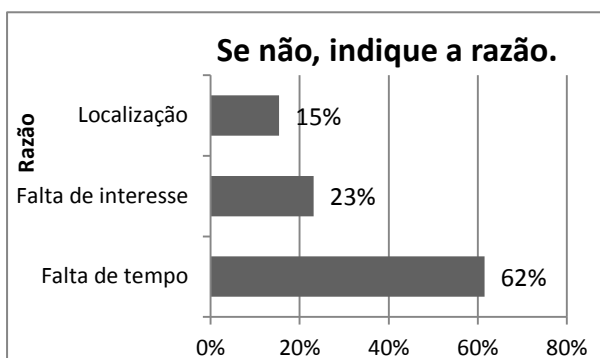
Ilustração 74 - Costuma tirar fotografias?



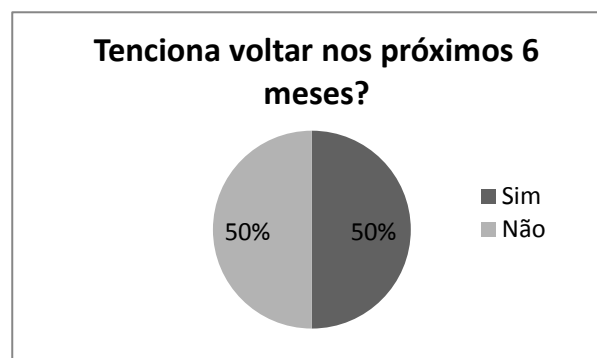
**Ilustração 75 - Tem algum curso de fotografia?**  
(Porto)



**Ilustração 76 - Tem algum livro sobre fotografia?**  
(Porto)



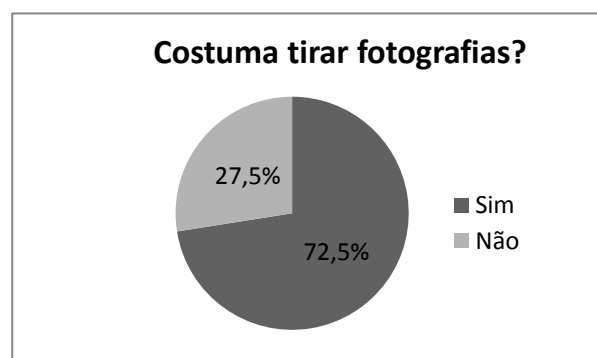
**Ilustração 77 - Se não, indique a razão.** (Porto)



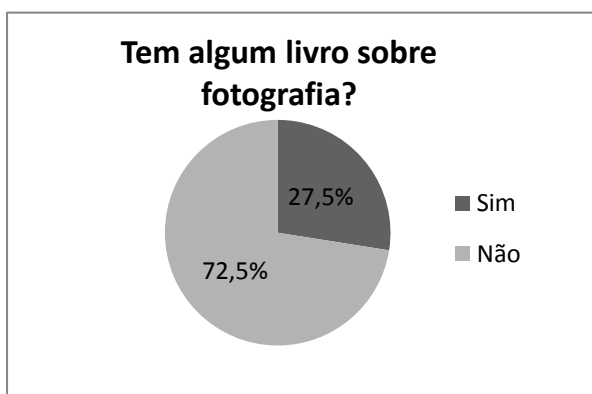
**Ilustração 78 - Tenciona voltar nos próximos 6 meses?** (Porto)



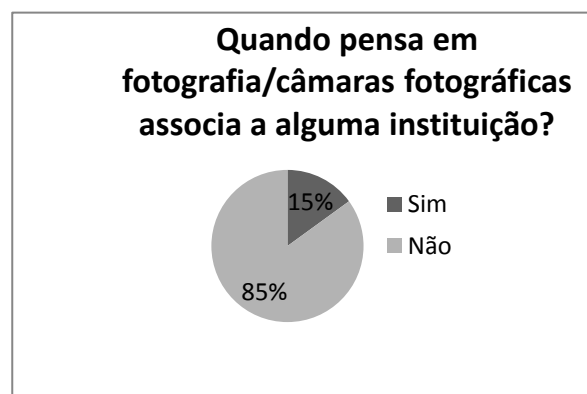
**Ilustração 79 - Gosta de fotografia?** (Foz)



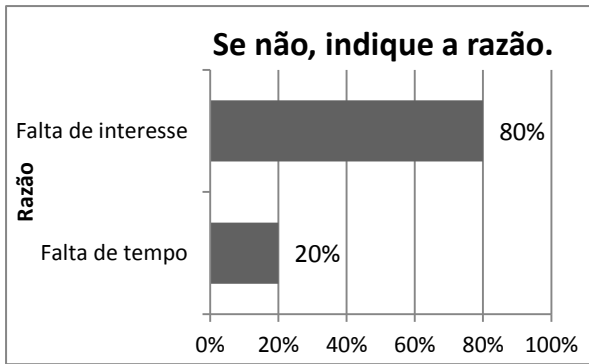
**Ilustração 80 - Costuma tirar fotografias?**



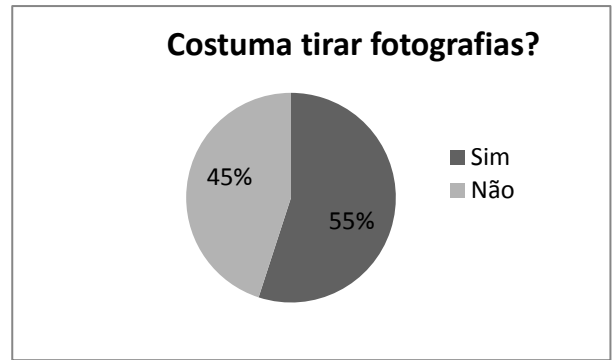
**Ilustração 81 - Tem algum livro de fotografias?**  
(Foz)



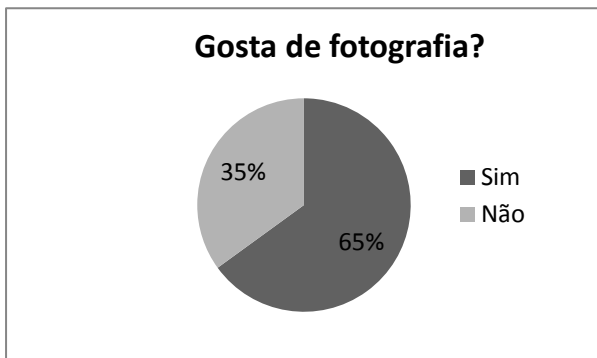
**Ilustração 82 - Quando pensa em fotografia/câmaras fotográficas associa a alguma instituição?** (Foz)



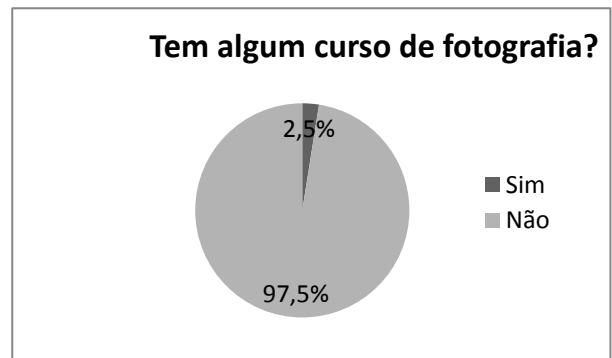
**Ilustração 83 - Se não, indique a razão. (Foz)**



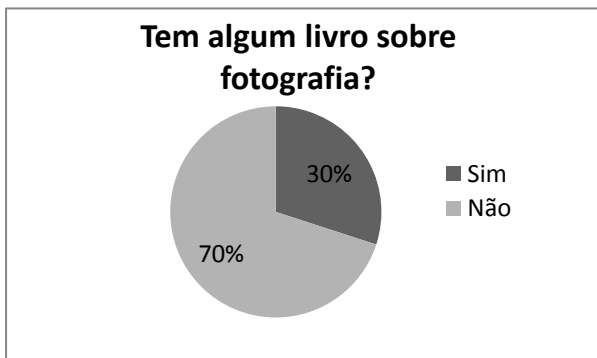
**Ilustração 84 - Costuma tirar fotografias? (Gondomar)**



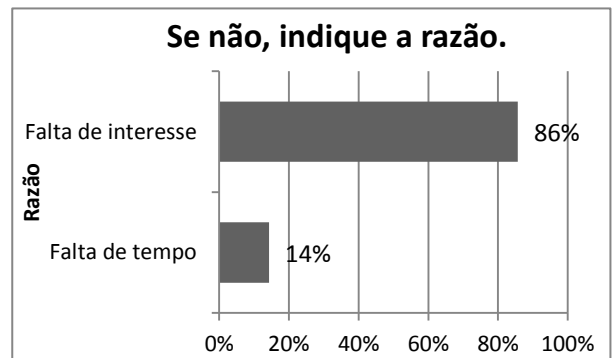
**Ilustração 85 - Gosta de fotografia? (Gondomar)**



**Ilustração 86 - Tem algum curso de fotografia? (Gondomar)**



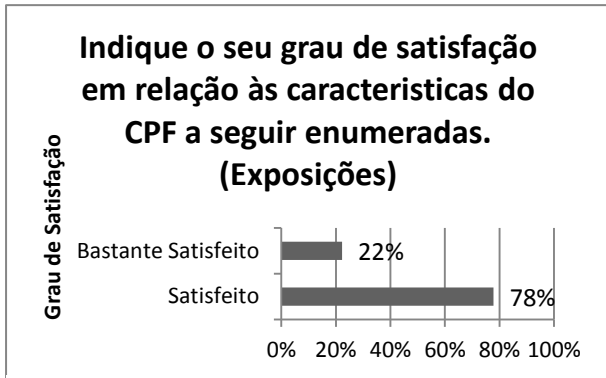
**Ilustração 87 - Tem algum livro sobre fotografia? (Gondomar)**



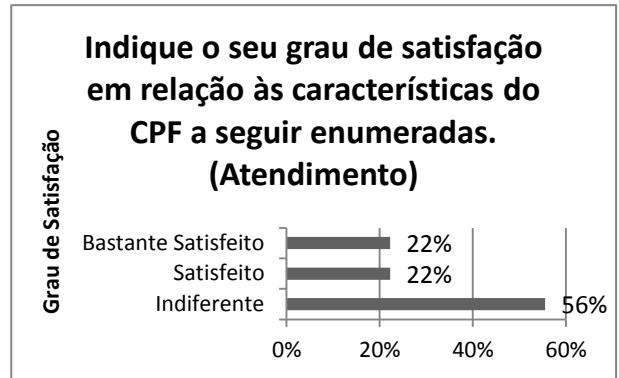
**Ilustração 88 - Se não, indique a razão. (Gondomar)**

Apêndice 5

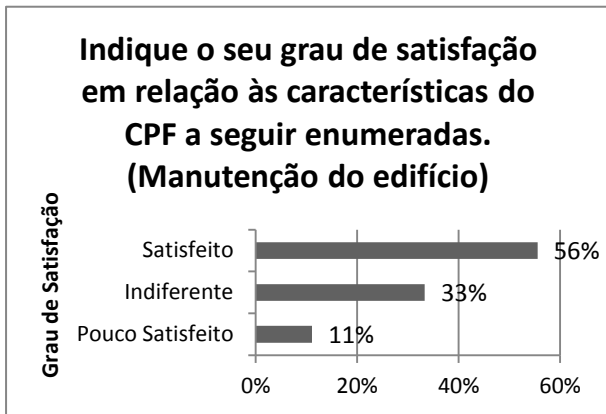
- Análise Conjunta



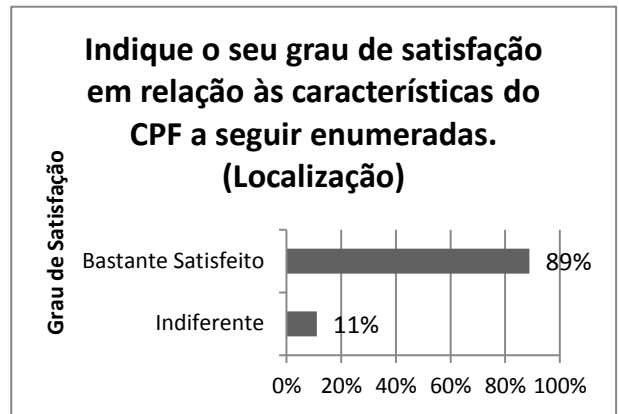
**Ilustração 89 - Grau de satisfação para com as exposições.**



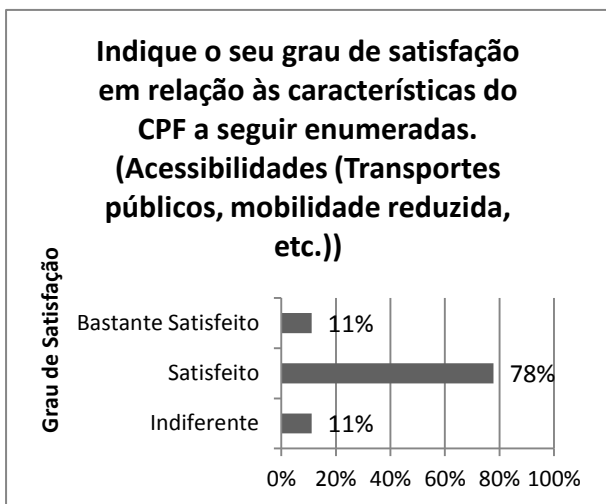
**Ilustração 90 - Grau de satisfação para com o atendimento.**



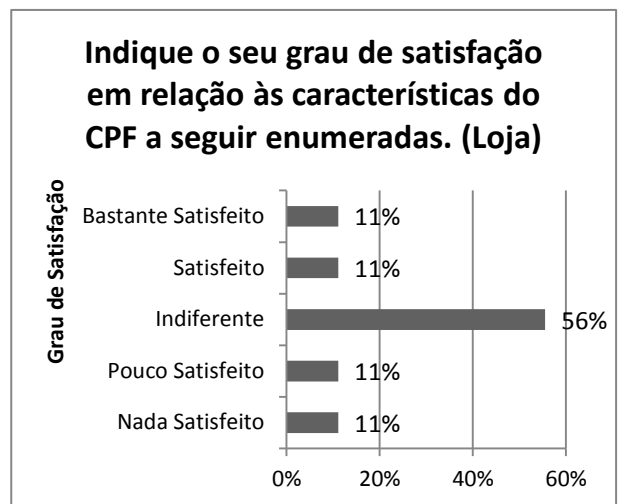
**Ilustração 91 - Grau de satisfação para com a manutenção do edifício.**



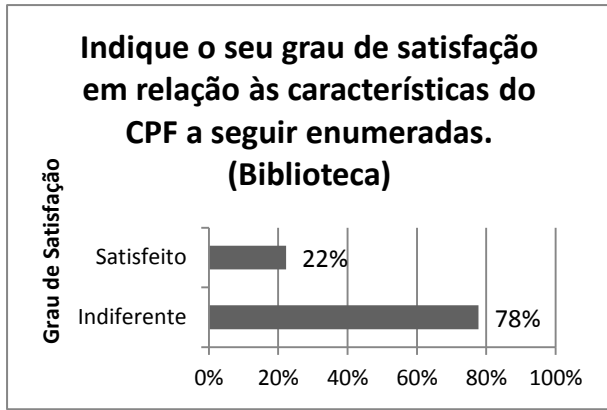
**Ilustração 92 - Grau de satisfação para com a localização.**



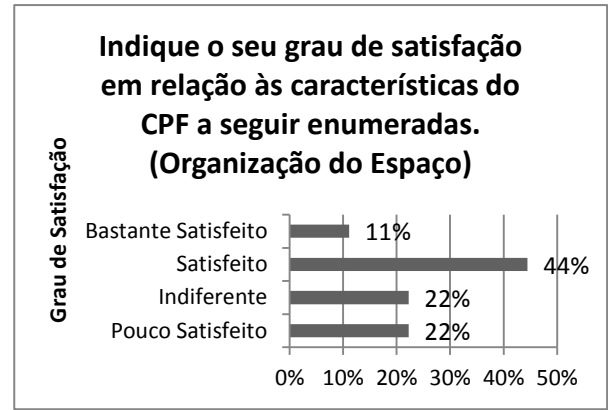
**Ilustração 93 - Grau de satisfação para com as acessibilidades.**



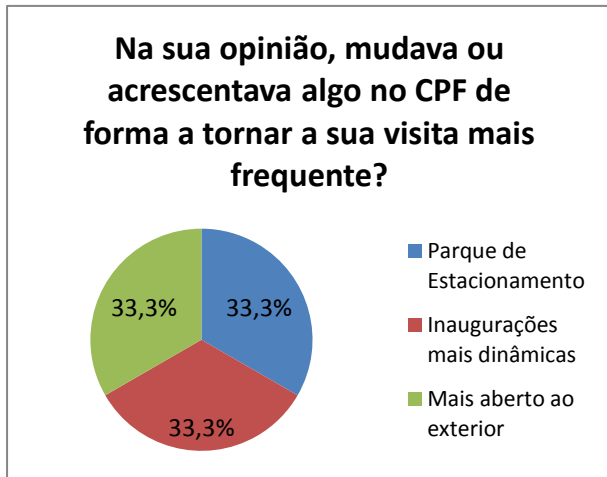
**Ilustração 94 - Grau de satisfação para com a loja.**



**Ilustração 95 - Satisfação para com a biblioteca.**



**Ilustração 96 - Satisfação para com a organização do espaço.**



**Ilustração 97 - Na sua opinião, mudava ou acrescentava algo no CPF de forma a tornar a sua visita mais frequente?**

## 29 ANEXOS

### Anexo 1

- Visitantes que estariam dispostos a pagar e o valor deste pagamento

<b>PAGANTES</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pagaria	160	93,0	93,0	93,0
	Não pagaria	12	7,0	7,0	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

**Quadro 9 - Percentagem de visitantes que estariam dispostos a pagar para visitar o CPF**

Fonte: Dra. Luísa Tavares (colaboradora CPF), 2012

<b>VALOR</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 euros	12	7,0	7,0	7,0
	0,5 euros	13	7,6	7,6	14,5
	1 euro	76	44,2	44,2	58,7
	2 euros	62	36,0	36,0	94,8
	mais de 2 euros	9	5,2	5,2	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

**Quadro 10 - Valor que os visitantes estariam dispostos a pagar**

Fonte: Dra. Luísa Tavares (colaboradora CPF), 2012

## Anexo 2

- Ficheiro a preencher pelo interessado em expor



PROPOSTA DE EXPOSIÇÃO



Título da exposição:

Autor (anexar CV, por favor):

Sinopse:

Disponibilidade (datas):

Número de fotografias que compõem a exposição:  
(anexar, por favor, alguns exemplos)

### Características técnicas

Técnica fotográfica:

Suposte:

Dimensão:

### Montagem

Dimensão com moldura:

Número de metros lineares necessários para exposição:

Sistema de suspensão na parede:

### Transporte, seguro e armazenamento

Valor de seguro por imagem:

Dados de transporte: dimensão e peso das caixas de transporte, local de origem da exposição

### Custos associados

## **Ilustração 98 - Ficheiro a preencher pelo interessado em expor**

Fonte: Centro Português de Fotografia (2012)

Por favor indicar, de entre os compromissos abaixo, aqueles que estão em causa na presente proposta e, de entre estes, os que se pretende sejam o CPF a assumir e aqueles a serem assumidos pelo fotógrafo/instituição proponente:

I

- Catálogo da exposição (caso pretendam editar catálogo indicar, por favor, o respetivo orçamento e dados técnicos; caso a exposição disponha já de catálogo e pretendam que o mesmo seja adquirido, por favor indicar preço unitário);
- Molduras, passepartouts e/ou outros meios de suporte das imagens a expor (indicar orçamento);
- Catering da inauguração;
- Transporte da exposição (indicar orçamento);
- Seguro (indicar orçamento);
- Divulgação da exposição;
- Direitos de autor e/ou taxa de cedência da exposição.
- Montagem da exposição.

#### Apoios

Indicar se a exposição é apoiada por alguma entidade para além da proponente. Em caso afirmativo, assinalar em que consiste (m) esse (s) apoio (s) e se há alguma contrapartida pelo (s) mesmo (s).

#### Ilustração 99 - Ficheiro a preencher pelo interessado em expor (continuação)

Fonte: Centro Português de Fotografia

- Despacho n.º 9339/2012

24380

Diário da República, 2.ª série — N.º 133 — 11 de julho de 2012

Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas

**Despacho n.º 9339/2012**

Em cumprimento do artigo 27.º do Decreto-Lei n.º 126-A/2011, de 29 de dezembro, que aprovou a Lei Orgânica da Presidência do Conselho de Ministros, foi publicado o Decreto-Lei n.º 103/2012, de 16 de maio, que operou a fusão da Direção-Geral do Livro e das Bibliotecas com a Direção-Geral dos Arquivos, no âmbito do plano de redução e melhoria da Administração Pública central (PREMAC), criando a Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas, definindo a respetiva missão, as atribuições e o tipo de organização interna obedecendo ao modelo de estrutura hierarquizada.

Através da Portaria n.º 192/2012, de 19 de junho, foi fixada a estrutura nuclear da Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas e as competências das respetivas unidades orgânicas, bem como fixado o número máximo de unidades orgânicas flexíveis.

Compete ao dirigente máximo da Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas a criação das unidades orgânicas flexíveis e a definição das respetivas atribuições e competências nos termos das disposições conjugadas da alínea f) do n.º 1 do artigo 7.º da Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro na redação atual constante da republicação operada pela Lei n.º 64/2011, de 22 de dezembro e do n.º 5 do artigo 21.º da Lei n.º 4/2004, de 15 de janeiro, de 22 de dezembro e do n.º 5 do artigo 21.º da Lei n.º 4/2004, de 15 de janeiro, com a redação atual dada pelo Decreto-Lei n.º 116/2011, de 5 de dezembro.

Assim, Ao abrigo da alínea f) do n.º 1 do artigo 7.º da Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro na redação atual constante da republicação operada pela Lei n.º 64/2011, de 22 de dezembro e do n.º 5 do artigo 21.º da Lei n.º 4/2004, de 15 de janeiro, com a redação atual dada pelo Decreto-Lei n.º 116/2011, de 5 de dezembro, e de acordo com o limite fixado no artigo 10.º da Portaria n.º 192/2012, de 19 de junho, para o número de unidades orgânicas flexíveis, determino a criação das unidades orgânicas flexíveis seguintes:

1 — A Direção de Serviços de Arquivística e Normalização, com as competências previstas no artigo 3.º da Portaria n.º 192/2012, de 19 de junho, compreende a seguinte Divisão:

Divisão de Normalização e Apoio à Administração.

1.1 — À Divisão de Normalização e Apoio à Administração, abreviadamente designada por DNAA, compete:

- a) Prestar serviços de consultoria e apoio técnico no âmbito da gestão de arquivos, independentemente do formato, suporte ou idade, solicitados ou contratados por entidades públicas e privadas, nacionais ou estrangeiras;
- b) Propor oferta de formação para entidades externas necessária à generalização de boas práticas de gestão de arquivos;
- c) Emitir parecer sobre processos de certificação de qualidade de serviços e sistemas de arquivos;
- d) Propor a conservação permanente da documentação com relevante valor informativo e ou probatório;
- e) Emitir parecer sobre os projetos de portaria de gestão de documentos, bem como sobre propostas de eliminação de documentos;
- f) Realizar censos e diagnósticos destinados a garantir um conhecimento sobre o património arquivístico nacional e manter atualizado um sistema de referênciação de entidades detentoras do património arquivístico.

2 — O Arquivo Nacional Torre do Tombo, com as competências previstas no artigo 5.º da Portaria n.º 192/2012, de 19 de junho, compreende as seguintes Divisões:

Divisão de Comunicação e Acesso;  
Divisão de Tratamento Técnico Documental e Aquisições.

2.1 — À Divisão de Comunicação e Acesso, abreviadamente designada por DCA, compete:

- a) Certificar e pesquisar a documentação de que é depositário;
- b) Garantir o cumprimento da legislação sobre comunicabilidade e sobre proteção de dados, no acesso à documentação de que é depositário;
- c) Exercer os direitos patrimoniais relativos ao acervo de que é depositário;
- d) Gerir a Biblioteca enquanto recurso comum a todos os serviços e trabalhadores da DGLAB;
- e) Assegurar os serviços de reprodução solicitados sobre os documentos custodiados;
- f) Assegurar a gestão de utilizadores, bem como dados estatísticos relativos à frequência do serviço de leitura e núcleos documentais solicitados;

- g) Assegurar a gestão dos depósitos, nomeadamente o controlo dos fluxos de entrada e saída de documentos, a higiene e o controlo de condições ambientais;
- h) Promover o estabelecimento de atividades associadas a um serviço educativo.

2.2 — À Divisão de Tratamento Técnico Documental e Aquisições, abreviadamente designada por DTTDA, compete:

- a) Assegurar as incorporações previstas, nos termos da lei, e promover outras aquisições de património arquivístico de interesse;
- b) Assegurar todos os procedimentos técnicos e formalidades relativos às aquisições de património arquivístico autorizadas;
- c) Proceder ao tratamento arquivístico da documentação à sua guarda e elaborar os respetivos instrumentos de descrição e pesquisa, de acordo com as orientações da DGLAB.

3 — A Direção de Serviços de Planeamento, Gestão e Informação, com as competências previstas no artigo 8.º da Portaria n.º 192/2012, de 19 de junho, compreende a seguinte Divisão:

Divisão de Sistemas de Informação, Estatística e Qualidade.

3.1 — À Divisão de Sistemas de Informação, Estatística e Qualidade, abreviadamente designada por DSIEQ, compete:

- a) Estimular a gestão pela qualidade, impulsionar o recurso a modelos inovadores de organização e gestão e auditar internamente a DGLAB no sentido de garantir a melhoria contínua do seu funcionamento;
- b) Proceder à disponibilização interna, preferencialmente por via eletrónica, de normas e diretivas necessárias ao funcionamento da DGLAB;
- c) Propor orientações e regras para a elaboração de planos e relatórios de atividades globais da DGLAB e participar na sua elaboração;
- d) Elaborar o plano anual de formação da DGLAB e apresentar o respetivo relatório anual;
- e) Assegurar a gestão e planeamento dos sistemas e equipamentos informáticos da DGLAB, bem como a gestão e exploração da rede de comunicações;
- f) Assegurar a coordenação dos prestadores de serviços externos no domínio das tecnologias de informação e apoiar tecnicamente os arquivos dependentes;
- g) Apoiar tecnicamente a definição e desenvolvimento de projetos de tecnologias de informação e comunicação no âmbito do setor das bibliotecas públicas, nomeadamente, os conduzidos pela DSB;
- h) Efetuar o tratamento estatístico de dados relativos a projetos conduzidos pela DSB, nomeadamente, no setor das bibliotecas públicas;
- i) Recolher e efetuar o tratamento estatístico de dados relativos às atividades da DGLAB;
- j) Promover a execução de medidas no âmbito da modernização administrativa para a desmaterialização e simplificação de procedimentos.

4 — Na dependência direta do Diretor-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas é criada a Divisão de Disponibilização e Produção de Conteúdos Digitais.

4.1 — À Divisão de Disponibilização e Produção de Conteúdos Digitais, abreviadamente designada por DDPD, compete:

- a) Desenvolver planos nacionais de digitalização e acompanhar projetos de implementação transversal no domínio do património arquivístico e fotográfico;
- b) Apoiar os arquivos dependentes na conceção, desenvolvimento e implementação de projetos de digitalização;
- c) Planejar e desenvolver ações setoriais e globais de produção de conteúdos culturais através de processo de reprodução digital;
- d) Promover a gestão, armazenamento e recuperação dos conteúdos digitalizados;
- e) Dar parecer sobre processos de substituição de suporte apresentado por instituições públicas.

5 — Os arquivos de âmbito distrital dependentes da DGLAB com a natureza de unidades orgânicas flexíveis e identificados nas alíneas d) a g) do anexo I a que se refere o n.º 2 do artigo 1.º do Decreto-Lei n.º 103/2012, de 16 de maio, exercem as seguintes competências:

- a) Proceder ao levantamento e diagnóstico do estado físico da documentação de que são depositários e assegurar a implementação das políticas de preservação e conservação definidas pela DGLAB;
- b) Proceder ao tratamento arquivístico da documentação à sua guarda e elaborar os respetivos instrumentos de descrição e pesquisa, de acordo com as orientações da DGLAB;
- c) Promover o acesso aos fundos documentais de que são depositários e assegurar, implementando sistemas de descrição, a pesquisa e o acesso aos documentos de acordo com as orientações da DGLAB;

**Ilustração 100 - Despacho n.º 9339/2012**

Fonte: Diário da República <https://dre.pt/pdf2sdip/2012/07/133000000/2438024381.pdf> (2012)

*d) Assegurar a prestação de serviços de consulta, de reprodução, de certificação e de pesquisa sobre a documentação de que são depositários;*

*e) Efetuar averbamentos sobre documentação incorporada, quando solicitada pelas entidades competentes;*

*f) Garantir o cumprimento da legislação sobre comunicabilidade e sobre proteção de dados no acesso à documentação de que são depositários;*

*g) Promover o conhecimento e a fruição do património arquivístico de que são depositários, bem como do existente na respetiva área geográfica de intervenção, autonomamente ou em colaboração com outras entidades;*

*h) Prestar serviços de consultoria e apoio técnico, bem como apoiar a DGLAB na gestão de programas e na promoção de iniciativas e projetos, na respetiva área geográfica de intervenção;*

*i) Assegurar as incorporações previstas, nos termos da lei, e promover outras aquisições de património arquivístico de interesse.*

6 — O presente despacho produz efeitos a partir de 20 de junho de 2012.

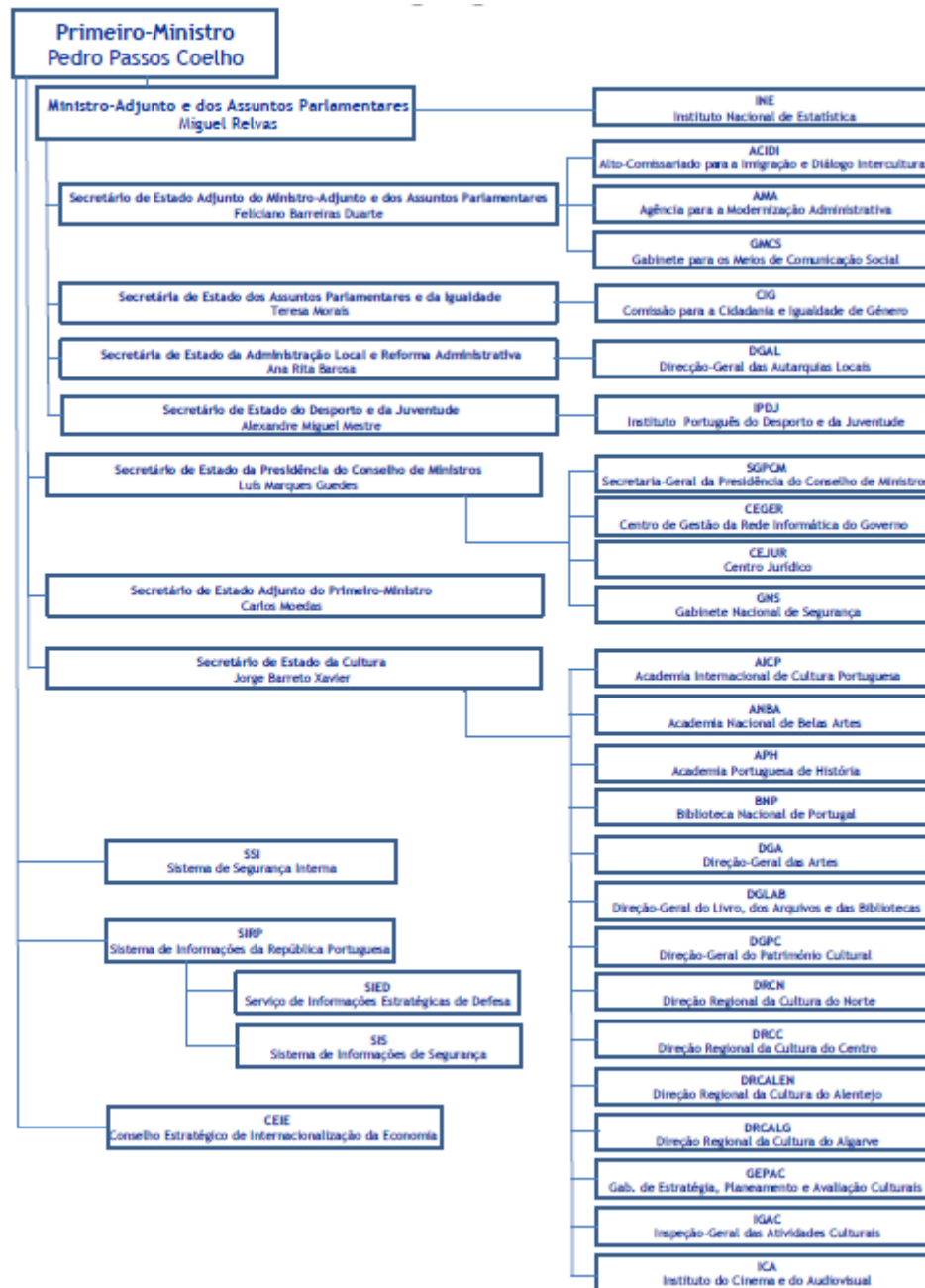
27 de junho de 2012. — O Diretor-Geral, *José Manuel de Azevedo Cortês*.  
206230036

**Ilustração 101 - Despacho nº 9339/2012 (continuação)**

Fonte: Fonte: Diário da República <https://dre.pt/pdf2sdip/2012/07/133000000/2438024381.pdf> (2012)

## Anexo 4

- Organograma da Presidência do Concelho de Ministros



FEVEREIRO 2013

### Ilustração 102 - Organograma da Presidência do Concelho de Ministros

Fonte: Secretaria-Geral da Presidência de Concelho de ministros <http://www.sg.pcm.gov.pt/> (2013)

## Anexo 5

### • Decreto-Lei n.º 103/2012

2536

b) Superintender técnica e normativamente as bibliotecas públicas, de acordo com o quadro legislativo para o setor;

c) Acompanhar a evolução da sociedade da informação e do conhecimento, promovendo no setor das bibliotecas públicas a produção e o acesso a recursos e serviços eletrónicos;

d) Promover a qualidade do serviço de biblioteca pública procedendo, regularmente e em articulação com o GEPAC, à sua avaliação, bem como à elaboração de estudos;

e) Promover, em conjunto com outras entidades, a formação dos técnicos de bibliotecas;

f) Representar o setor do livro, dos arquivos e das bibliotecas em organismos e fóruns internacionais em articulação com o GEPAC.

5 — A DGLAB possui capacidade editorial própria, bem como capacidade de promover a produção de réplicas e demais material de apoio ao público, assegurando os direitos editoriais ou de autor.

6 — A DGLAB presta serviços de acesso, reprodução e apoio à pesquisa aos fundos documentais que possui.

#### Artigo 3.º

##### Orgãos

A DGLAB é dirigida por um diretor-geral, coadjuvado por três subdiretores-gerais, cargos de direção superior de 1.º e 2.º graus, respetivamente.

#### Artigo 4.º

##### Diretor-geral

1 — Compete ao diretor-geral dirigir e orientar a ação da DGLAB, nos termos das competências que lhe forem conferidas por lei ou que nele sejam delegadas ou subdelegadas.

2 — Os subdiretores-gerais exercem as competências que lhe sejam delegadas ou subdelegadas pelo diretor-geral, devendo este identificar a quem compete substituí-lo nas suas faltas e impedimentos.

#### Artigo 5.º

##### Tipo de organização interna

A organização interna da DGLAB obedece ao modelo de estrutura hierarquizada.

#### Artigo 6.º

##### Recitas

1 — A DGLAB dispõe das receitas provenientes de dotações que lhe forem atribuídas no Orçamento do Estado.

2 — A DGLAB dispõe ainda das seguintes receitas próprias:

a) As participações, donativos e subsídios concedidos por quaisquer entidades, de direito público ou privado, nacionais ou estrangeiras;

b) O produto da realização de estudos, inquéritos ou outros trabalhos e serviços de carácter técnico confiados à DGLAB, mediante contrato com entidades nacionais ou estrangeiras;

c) Os valores cobrados pela inscrição e frequência das ações de formação promovidas pela DGLAB, no âmbito das suas atribuições;

Diário da República, 1.ª série — N.º 95 — 16 de maio de 2012

d) O produto da prestação de serviços, designadamente de acesso, reprodução e apoio à pesquisa aos fundos documentais que possui;

e) O produto de cedência temporária de espaços, bens próprios e daqueles que a qualquer título fruir, bem como de exploração económica das exposições produzidas e realizadas;

f) O produto da venda de publicações, edições, reedições e outros materiais próprios, assim como de outros produtos de idêntica natureza;

g) O produto da venda de qualquer tipo de reprodução de peças em arquivo que esteja autorizada;

h) O produto resultante do exercício de direitos patrimoniais relativos ao acervo documental de que é depositário;

i) As heranças, legados ou doações, bem como as doações, depósitos, incorporações, permutas ou reintegrações aceites;

j) A percentagem do montante das coimas aplicadas resultantes dos processos de contraordenação instruídos pela DGLAB, enquanto entidade competente no âmbito da proteção legal do património arquivístico e fotográfico;

k) As contrapartidas financeiras decorrentes da concessão de exploração de livrarias, zonas de restauração e similares em instalações da DGLAB e seus serviços dependentes;

l) Quaisquer outras receitas que lhe sejam atribuídas por lei, contrato ou outro título.

3 — As doações efetuadas à DGLAB são consideradas donativos de interesse público, beneficiando automaticamente do regime previsto no Estatuto do Mecenate, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 74/99, de 16 de março, com as alterações que lhe foram introduzidas.

4 — As receitas próprias referidas no n.º 2 são consignadas à realização de despesas da DGLAB durante a execução do orçamento do ano a que respeitam, podendo os saldos não utilizados transitar para o ano seguinte, nos termos previstos no decreto-lei de execução orçamental anual.

5 — Os bens e serviços prestados pela DGLAB no âmbito da sua missão são remunerados segundo critérios e tabelas a aprovar por despacho dos membros do Governo responsáveis pelas áreas das finanças e da cultura, neles não se incluindo a venda de bens e produtos próprios das lojas dos serviços.

#### Artigo 7.º

##### Despesas

Constituem despesas da DGLAB as que resultem de encargos decorrentes da prossecução das atribuições que lhe estão cometidas.

#### Artigo 8.º

##### Mapa de cargos de direção

Os lugares de direção superior de 1.º e 2.º graus e de direção intermédia de 1.º grau constam do mapa do anexo II ao presente decreto-lei, do qual faz parte integrante.

#### Artigo 9.º

##### Poderes de autoridade

No exercício das suas funções, os dirigentes e os trabalhadores da DGLAB gozam dos poderes de autoridade do Estado constantes das disposições da lei de bases da política e do regime de proteção e valorização do património cultural e demais legislação regulamentar,

### Ilustração 103 - Decreto-Lei n.º 103/2012

Fonte: Direção-Geral o Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas [dgarq.gov.pt/files/.../Decreto-Lei\\_103\\_2012\\_organica-DGLAB.pdf](http://dgarq.gov.pt/files/.../Decreto-Lei_103_2012_organica-DGLAB.pdf) (2012)

## Anexo 6

- Despesas em Cultura

Quadro II.7. Quadro Plurianual de Programação Orçamental

Contabilidade Pública

LIMITES DE DESPESA	Unidade: milhões de euros					Taxas de variação			
	2012	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
<b>Soberania</b>	<b>4.033</b>	<b>3.753</b>	<b>3.676</b>			-6,9%	-2,1%		
P001 - Órgãos de Soberania	2.827	2.574				-8,9%			
das quais: Lei de finanças locais	2.077	1.827				-12,0%			
outras despesas do programa	750	748				-0,4%			
P002 - <b>Governança e Cultura</b>	<b>231</b>	<b>221</b>				<b>-4,2%</b>			
P005 - Representação Externa	305	312				2,1%			
Despesas de funcionamento	240	231				-4,0%			
Quotas internacionais	65,0	81,0				24,6%			
P008 - Justiça	670	646				-3,5%			
<b>Segurança</b>	<b>3.480</b>	<b>3.503</b>	<b>3.497</b>			0,6%	-0,2%		
P006 - Defesa	1.813	1.778				-1,9%			
P007 - Segurança Interna	1.668	1.725				3,4%			
Funcionamento	1.668	1.668				0,0%			
Ajustamento das remunerações	-	57							
<b>Social</b>	<b>21.259</b>	<b>20.514</b>	<b>20.139</b>			-3,5%	-1,8%		
P011 - Saúde	7.779	7.546				-3,0%			
P012 - Ensino Básico e Secundário e Administração Escolar	5.234	5.077				-3,0%			
P013 - Ciência e Ensino Superior	1.238	1.208				-2,5%			
P014 - Solidariedade e Segurança Social	7.008	6.683				-4,6%			
<b>Económica</b>	<b>7.822</b>	<b>7.612</b>	<b>8.135</b>			-2,7%	6,9%		
P003 - Finanças e Administração Pública	7.223	7.040				-2,5%			
P009 - Economia e Emprego	174	165				-5,0%			
P010 - Agricultura, Mar e Ambiente	425	407				-4,3%			
<b>TOTAL DA DESPESA PRIMÁRIA</b>	<b>36.595</b>	<b>35.381</b>	<b>35.447</b>	<b>36.917</b>	<b>37.810</b>	<b>-3,3%</b>	<b>0,2%</b>	<b>4,1%</b>	<b>2,4%</b>
P004 - Gestão da Dívida Pública	7.330	7.551	7.434	7.844	8.510	3,0%	-1,5%	5,5%	8,5%
Dotação provisional	400	445	810			11,3%	82,0%		
<b>TOTAL DA DESPESA</b>	<b>44.325</b>	<b>43.377</b>	<b>43.691</b>	<b>44.761</b>	<b>46.320</b>	<b>-2,1%</b>	<b>0,7%</b>	<b>2,4%</b>	<b>3,5%</b>

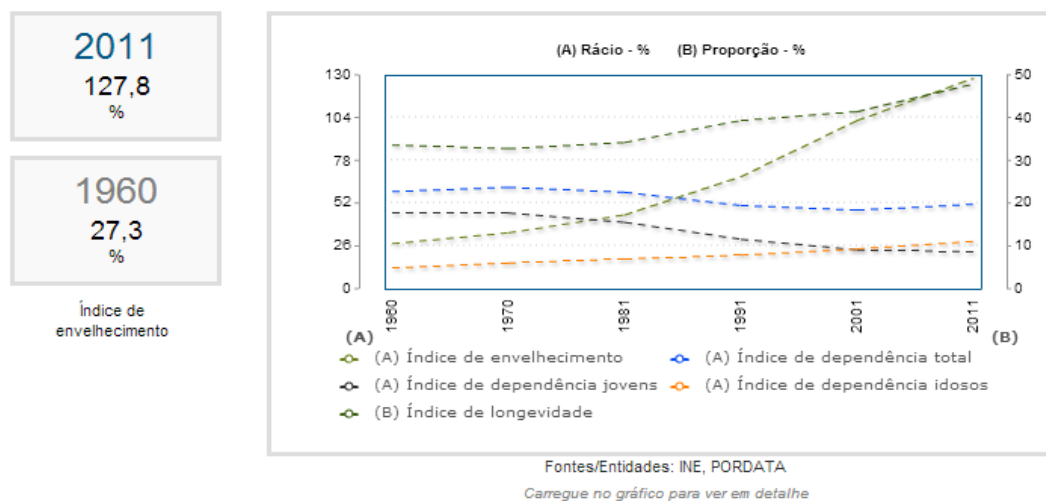
### Ilustração 104 - Despesas em Cultura

Fonte: Direção-Geral do Orçamento [www.dgo.pt/](http://www.dgo.pt/) (2012)

## Anexo 7

- Índice envelhecimento

### Indicadores de envelhecimento segundo os Censos em Portugal



(A) Rácio - % (B) Proporção - %

Anos	Índice de envelhecimento (A)	Índice de dependência total (A)	Índice de dependência jovens (A)	Índice de dependência idosos (A)	Índice de longevidade (B)
1960	27,3	59,1	46,4	12,7	33,6
1970	34,0	61,7	46,0	15,6	32,8
1981	44,9	58,6	40,5	18,2	34,2
1991	68,1	50,6	30,1	20,5	39,3
2001	102,2	47,8	23,6	24,2	41,4
2011	127,8	51,3	22,5	28,8	47,9

#### Ilustração 105 - Índice de Envelhecimento

Fonte: PORDATA <http://www.pordata.pt/Portugal/Indicadores+de+envelhecimento+segundo+os+Censos-525>

(2012)

## Anexo 8

- Despacho normativo nº3/2006

### Artigo 6.º

#### Dotação dos cargos de direcção

1 — Em cumprimento do disposto no n.º 1 do artigo 8.º do Decreto Regulamentar n.º 3-A/2005, de 31 de Maio, os lugares de direcção superior de 1.º e de 2.º graus e de direcção intermédia de 1.º grau constam do mapa anexo ao presente diploma, que dele faz parte integrante.

2 — O presente artigo produz efeitos à data da entrada em vigor do Decreto Regulamentar n.º 3-A/2005, de 31 de Maio.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros de 7 de Dezembro de 2005. — José Sócrates Carvalho Pinto de Sousa — Fernando Teixeira dos Santos — António Fernando Correia de Campos.

Promulgado em 10 de Janeiro de 2006.

Publique-se.

O Presidente da República, JORGE SAMPAIO.

Referendado em 11 de Janeiro de 2006.

O Primeiro-Ministro, José Sócrates Carvalho Pinto de Sousa.

#### MAPA ANEXO

(a que se refere o artigo 6.º)

Designação dos cargos dirigidos	Qualificação dos cargos dirigidos	Grau	Número de lugares
Secretário-geral . . . . .	Direcção superior	1.º	1
Adjunto do secretário-geral.	Direcção superior	2.º	3
Director de serviços . . . . .	Direcção intermédia.	1.º	6

### MINISTÉRIO DA CULTURA

#### Despacho Normativo n.º 3/2006

A credenciação de museus é um instrumento fulcral da política museológica nacional, cujos princípios orientadores foram instituídos pela Lei Quadro dos Museus Portugueses, aprovada pela Lei n.º 47/2004, de 19 de Agosto.

Com a credenciação dá-se um significativo passo no sentido da qualificação das entidades museológicas do País. Aprofunda-se e desenvolve-se a experiência piloto de adesão à Rede Portuguesa de Museus, estabelecendo regras claras no relacionamento com a Administração Pública e inscritas num ordenamento legislativo global e coerente.

De acordo com o artigo 110.º da Lei Quadro dos Museus Portugueses, a credenciação consiste na avaliação e no reconhecimento oficial da qualidade técnica dos museus, tendo em vista a promoção do acesso à cultura e o enriquecimento do património cultural, através da observância de padrões de rigor e de qualidade no exercício das funções museológicas. A qualidade nos museus constitui o objectivo axial da respectiva credenciação, aspecto com repercussão, seja na salvaguarda e valorização dos bens culturais neles incorporados seja no aumento e na diversificação dos públicos. Com efeito,

o impacto social da credenciação leva que os públicos sejam os principais beneficiários do processo de elevação da qualidade dos museus portugueses que agora se implementa, dada a importância social das instituições museológicas e o seu papel no desenvolvimento integrado, na coesão social, na promoção da cultura e na educação permanente.

As linhas orientadoras da credenciação de museus alicerçam-se no conhecimento e na avaliação da realidade museológica portuguesa e no respeito pela diversidade das instituições museológicas existentes, que contemplam significativas diferenças de vocação, de acervo, de dimensão, de dependência administrativa, de localização geográfica e de programação. Importa sublinhar que a credenciação de museus não visa a uniformização e a normalização destas instituições. Tem, antes, por objectivo reforçar a qualidade da salvaguarda e da fruição do património cultural na sua diversidade e riqueza.

A Rede Portuguesa de Museus representa um sistema organizado, baseado na adesão voluntária, configurado de forma progressiva e que visa a descentralização, a mediação, a qualificação e a cooperação entre museus. A Rede Portuguesa de Museus tem por objectivos a valorização e a qualificação da realidade museológica nacional, a descentralização de recursos, o planeamento e a racionalização dos investimentos públicos em museus, a cooperação institucional, o fomento da articulação e a difusão da informação relativa aos museus, a promoção do rigor e do profissionalismo das práticas museológicas e das técnicas museográficas.

A credenciação exige o cumprimento de todas as funções museológicas enunciadas na Lei Quadro, bem como a existência de instalações adequadas, de recursos humanos e financeiros.

Assim, a instrução da candidatura à credenciação obedece a um formulário de candidatura, documento de preenchimento obrigatório, que importa agora aprovar.

Nos termos e para os efeitos previstos no artigo 114.º da Lei n.º 47/2004, de 19 de Agosto, determino o seguinte:

1 — É aprovado o formulário de candidatura à credenciação de museus, cujo modelo é o constante do anexo I do presente despacho normativo e do qual faz parte integrante.

2 — É aprovada a documentação obrigatória a entregar com o pedido de credenciação constante do anexo II do presente despacho normativo e do qual faz parte integrante.

3 — São aprovadas as instruções de preenchimento do formulário de candidatura constantes do anexo III do presente despacho normativo e do qual fazem parte integrante.

4 — O presente despacho normativo entra em vigor no dia seguinte ao da sua publicação.

Ministério da Cultura, 10 de Janeiro de 2006. — A Ministra da Cultura, Maria Isabel da Silva Pires de Lima.

#### ANEXO I

##### Formulário de candidatura à credenciação de museus

###### I — Identificação

1 — Designação.

2 — Contactos do museu:

Morada, incluindo freguesia, código postal, concelho, distrito e NUT II;

### Ilustração 106 - Despacho normativo nº3/2006 (continuação)

Fonte: Instituto dos Museus e da Conservação

[http://www.ipmuseus.pt/Data/Documents/RPM/Legislacao Relevante/Despacho norm 3 2006 Formularios de acreditacao o Museus.pdf](http://www.ipmuseus.pt/Data/Documents/RPM/Legislacao_Relevante/Despacho_norm_3_2006_Formularios_de_acreditacao_o_Museus.pdf) (2006)

<p>Telefones; Faxes; Endereço electrónico; Página na Internet; Nome do director.</p> <p>3 — Contactos da entidade dotada de personalidade jurídica de que o museu depende (nos casos em que o museu não tenha personalidade jurídica): Designação da entidade; Morada, incluindo freguesia, código postal, concelho, distrito e NUT II; Telefone; Fax; Endereço electrónico; Página na Internet; Identificação do responsável da entidade.</p> <p>4 — Historial. 5 — Vocação. 6 — Objectivos. 7 — Acervo. 8 — Documento fundador do museu. 9 — Programa museológico.</p> <p style="text-align: center;"><b>II — Cumprimento das funções museológicas</b></p> <p>10 — Estudo e investigação: 10.1 — Promoção e desenvolvimento de actividades científicas através do estudo e da investigação dos bens do acervo: 10.1.1 — Principais estudos efectuados; 10.1.2 — Projectos de investigação em curso; 10.2 — Disponibilização de oportunidades de prática profissional. 11 — Incorporação: 11.1 — Política de incorporações. 12 — Inventário museológico: 12.1 — Número de inventário; 12.2 — Ficha de inventário; 12.3 — Sistema de registo e informatização: 12.3.1 — Informatização do inventário; 12.3.2 — Cópias de segurança. 13 — Conservação: 13.1 — Normas e procedimentos de conservação preventiva; 13.2 — Monitorização das condições de ambiente: 13.2.1 — Métodos de monitorização; 13.3 — Instalações do museu; 13.4 — Reservas. 14 — Segurança: 14.1 — Plano de segurança; 14.2 — Características do equipamento de segurança; 14.3 — Vigilância. 15 — Interpretação e exposição: 15.1 — Exposições; 15.2 — Audio-visuais e multimédia; 15.3 — Divulgação. 16 — Educação: 16.1 — Colaboração com o ensino; 16.2 — Tipos de público.</p> <p style="text-align: center;"><b>III — Recursos humanos, financeiros e instalações</b></p> <p>17 — Recursos humanos: 17.1 — Direcção do museu; 17.2 — Restante pessoal afecto ao museu;</p>	<p>17.3 — Aquisições de serviços externas; 17.4 — Formação do pessoal afecto ao museu; 17.5 — Estruturas associativas; 17.6 — Voluntários. 18 — Recursos financeiros: 18.1 — Orçamento; 18.2 — Mecenas cultural. 19 — Instalações: 19.1 — Áreas funcionais do museu; 19.2 — Propriedade do edifício; 19.3 — Acessibilidades; 19.4 — Restrições de acesso. 20 — Estrutura orgânica e gestão de recursos: 20.1 — Plano de actividades do museu; 20.2 — Relatório de actividades; 20.3 — Enquadramento orgânico. 21 — Regulamento.</p> <p style="text-align: center;"><b>IV — Acesso público</b></p> <p>22 — Horário de abertura. 23 — Sinalização. 24 — Ingresso. 25 — Registo de visitantes. 26 — Número de visitantes. 27 — Estudos de públicos. 28 — Acesso às reservas.</p> <p style="text-align: center;"><b>V — Reflexão final</b></p> <p style="text-align: center;">.....</p> <p style="text-align: center;"><b>VI — Declaração de compromisso</b></p> <p>Declaro que todas as informações prestadas nos elementos constantes da presente candidatura à credenciação do Museu ... correspondem à verdade, não tendo sido omitido nenhum facto relevante para a sua apreciação.</p> <p>(Local e data.)</p> <p>Nome do responsável máximo da entidade de que depende o museu: ... (nome e assinatura.) Nome do director do museu: ... (nome e assinatura.)</p> <p style="text-align: center;"><b>ANEXO II</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Documentação obrigatória a anexar ao formulário de candidatura</b></p> <p>Documento fundador: Cópia do documento fundador ..... <input type="checkbox"/></p> <p>Inventário: Cópias de três fichas de inventário, incluindo registo fotográfico ..... <input type="checkbox"/></p> <p>Normas de conservação preventiva: Cópia das normas e procedimentos de conservação preventiva adoptadas pelo museu <input type="checkbox"/></p>
--	---

### Ilustração 107 - Despacho normativo nº3/2006 (continuação)

Fonte: Instituto dos Museus e da Conservação

[http://www.ipmuseus.pt/Data/Documents/RPM/Legislacao\\_Relevante/Despacho\\_nor\\_m\\_3\\_2006\\_Formularios\\_de\\_acreditacao\\_o\\_Museus.pdf](http://www.ipmuseus.pt/Data/Documents/RPM/Legislacao_Relevante/Despacho_nor_m_3_2006_Formularios_de_acreditacao_o_Museus.pdf) (2006)

Monitorização das condições de conservação: Cópia de registo actualizado dos níveis de humidade relativa efectuado por termohigrógrafo ou <i>datalogger</i> .....	<input type="checkbox"/>	seu acervo e a sua estruturação como instituição museológica, salientando as principais etapas e personalidades envolvidas, quando for o caso. 5 — Vocação — indicar a vocação do museu. A vocação do museu deve reflectir a correspondência entre a instituição candidata à credenciação e o conceito de museu da Lei Quadro dos Museus Portugueses, incluindo a menção às funções museológicas. A vocação do museu deve ser definida de acordo com o acervo existente e tendo em conta as incorporações previstas. Deve exprimir-se pela sua abrangência territorial e pela caracterização do seu campo temático, segundo a sua natureza disciplinar e segundo a sua dependência administrativa. 6 — Objectivos — indicar os principais objectivos do museu. Os objectivos devem ser complementares e não idênticos à definição da vocação do museu, bem como concisos e precisos nas suas finalidades. Os objectivos e a sua materialização em plano de actividades (de curto, médio ou longo prazo) devem concretizar, ao longo do tempo, a vocação do museu. 7 — Acervo — descrever sumariamente o acervo. Indicar os tipos de bens culturais integrantes do acervo do museu, incluindo as suas áreas disciplinares e a sua proveniência temporal e geográfica. 8 — Documento fundador do museu — apresentar cópia do documento fundador do museu em anexo ao formulário de candidatura. Corresponde ao documento em que a entidade dotada de personalidade jurídica de que depende o museu manifesta formalmente a intenção de criar a instituição museológica e define o respectivo estatuto jurídico. No caso de se ter verificado, em data posterior à criação do museu, alteração do respectivo nome, da sua tipologia ou de outros aspectos relevantes, deve ser também remetida cópia do documento que formaliza as alterações decorridas. 9 — Programa museológico — apresentar cópia do programa museológico em anexo ao formulário de candidatura. Corresponde ao documento que fundamenta a criação ou a fusão de museus, devendo integrar os elementos constantes do n.º 2 do artigo 86.º da Lei Quadro dos Museus Portugueses. A apresentação deste documento é obrigatória para museus criados após a entrada em vigor da Lei Quadro dos Museus Portugueses.
Última exposição: Duas fotos da última exposição realizada e respectivo catálogo (quando existente) .....	<input type="checkbox"/>	
Relação do pessoal afecto ao museu: Relação do pessoal afecto ao museu no ano civil da apresentação da candidatura .....	<input type="checkbox"/>	
Orçamento: Cópia do orçamento anual do museu ou do extracto do orçamento da entidade de que este depende referente ao seu funcionamento e actividades, em vigor no ano civil da apresentação da candidatura .....	<input type="checkbox"/>	
Instalações: Cópia das plantas do museu. Devem ser enviadas apenas e especificamente as plantas dos edifícios do museu, com discriminação e afectação dos espaços (à escala de 1:100 ou de 1:200) .....	<input type="checkbox"/>	
Plano de actividades: Cópia do plano anual de actividades em vigor no ano civil da apresentação da candidatura .....	<input type="checkbox"/>	
Relatório de actividades: Cópia do relatório anual de actividades referente ao ano anterior ao da apresentação da candidatura .....	<input type="checkbox"/>	
Documento orgânico: Cópia do documento de enquadramento orgânico do museu .....	<input type="checkbox"/>	
Regulamento do museu: Cópia do regulamento do museu .....	<input type="checkbox"/>	

## ANEXO III

## Instruções de preenchimento do formulário

## I — Identificação

- 1 — Designação — a designação do museu deve corresponder ao seu nome oficial, tal como é utilizado no regulamento do museu e em outros documentos formais, bem como nos instrumentos de divulgação. Não se pretende a indicação de outros nomes pelos quais o museu possa ser também conhecido.
- 2 — Contactos do museu — preencher todos os campos de acordo com o solicitado.
- 3 — Contactos da entidade dotada de personalidade jurídica de que o museu depende (nos casos em que o museu não tenha personalidade jurídica) — preencher todos os campos de acordo com o solicitado.
- 4 — Historial — descrever sumariamente o processo de criação e de evolução do museu, no qual sejam claros o ano da sua fundação, o modo de incorporação do

## II — Cumprimento das funções museológicas

- 10 — Estudo e investigação:  
10.1 — Promoção e desenvolvimento de actividades científicas através do estudo e da investigação dos bens do acervo:  
10.1.1 — Principais estudos efectuados — indicar os principais estudos promovidos pelo museu nos três anos anteriores à candidatura, respectivas designações, temáticas e identificação dos respectivos autores. Caso os estudos tenham sido objecto de publicação, indicar as respectivas referências bibliográficas completas.  
10.1.2 — Projectos de investigação em curso — enumerar os principais projectos de investigação promovidos pelo museu que se encontrem em curso à data da apresentação da candidatura, respectivas designações, temáticas e identificação dos autores dos estudos.  
No caso da existência de cooperação entre o museu e outras entidades, designadamente de ensino ou de

**Ilustração 108 - Despacho normativo n.º3/2006 (continuação)**

Fonte: Instituto dos Museus e da Conservação

[http://www.ipmuseus.pt/Data/Documents/RPM/Legislacao\\_Relevante/Despac\\_ho\\_norm\\_3\\_2006\\_Formularios\\_de\\_acreditacao\\_o\\_Museus.pdf](http://www.ipmuseus.pt/Data/Documents/RPM/Legislacao_Relevante/Despac_ho_norm_3_2006_Formularios_de_acreditacao_o_Museus.pdf) (2006)

investigação, exemplificar as formas de cooperação em curso;

10.2 — Disponibilização de oportunidades de prática profissional — indicar as oportunidades de prática profissional, designadamente estágios, que o museu faculta a estabelecimentos de ensino e a outras entidades.

Referir exemplos dos modelos adoptados, das instituições envolvidas e da sua duração. No caso da sua inexistência, indicar quais as razões.

11 — Incorporação:

11.1 — Política de incorporações — descrever sumariamente as principais linhas da política de incorporações adoptada pelo museu, em consonância com a sua vocação e a sua dimensão e as estratégias adoptadas para o enriquecimento coerente do acervo. Nos casos em que não seja prosseguida uma política de incorporações, justificar a situação, com base na vocação do museu.

12 — Inventário museológico:

12.1 — Número de inventário — indicar qual o sistema de numeração adoptado pelo museu para registo do inventário.

Indicar a quantidade de bens registados nas fichas de inventário, número que deve corresponder ao último registo inventariado.

No caso de o museu não dispor ainda de um único sistema sequencial de numeração e, por razões inerentes ao historial da instituição, possuir mais de um sistema de numeração em coexistência, indicar os modelos de numeração existentes e apresentar a respectiva justificação para esse facto;

12.2 — Ficha de inventário — apresentar em anexo ao formulário de candidatura cópias de três fichas de inventário, no caso de o inventário ser manual, ou da impressão de três fichas, no caso de o inventário ser informatizado, incluindo registo fotográfico.

As fichas seleccionadas devem corresponder a bens exemplificativos da variedade das colecções do museu e representativos do acervo;

12.3 — Sistema de registo e informatização:

12.3.1 — Informatização do inventário — no caso de o inventário estar informatizado ou em vias de informatização, indicar as percentagens de digitalização de texto e de imagem do inventário e qual o programa informático utilizado;

12.3.2 — Cópias de segurança — indicar a existência de cópias de segurança do inventário museológico informatizado. No caso da inexistência daquelas, justificar as razões e indicar as medidas preconizadas para alterar esta situação.

13 — Conservação:

13.1 — Normas e procedimentos de conservação preventiva — apresentar cópia das normas e procedimentos de conservação preventiva em anexo ao formulário de candidatura.

As normas definem os princípios e as prioridades da conservação preventiva e da avaliação de riscos e estabelecem os respectivos procedimentos.

Em caso da sua inexistência, justificar a situação;

13.2 — Monitorização das condições de ambiente:

13.2.1 — Métodos de monitorização — informar sobre os métodos utilizados no museu para a monitorização regular dos níveis de iluminação e de humidade relativa ambiente, a periodicidade média das medições e o método usado para a análise dos dados.

Apresentar em anexo ao formulário de candidatura cópia de registo actualizado dos níveis de humidade rela-

tiva de um dos espaços de exposição, efectuado com recurso a um termo-higrógrafo, *datalogger* ou outro equipamento afim;

13.3 — Instalações do museu — informar sobre as medidas adoptadas na adequação dos espaços do museu à conservação dos bens culturais à sua guarda. Mencionar, designadamente, o tratamento diferenciado das condições de conservação dos diversos bens, bem como a utilização de equipamentos de correcção, tais como humidificadores, desumidificadores, filtros UV, tipo de protecção solar existente nas janelas, e outros;

13.4 — Reservas — informar sobre as características das reservas do museu, incluindo a existência de áreas individualizadas para os diferentes materiais e tipos de bens culturais.

Indicar o tipo de mobiliário e equipamento utilizado nas reservas. Mencionar ainda o tipo de equipamento de monitorização que é utilizado nas reservas.

14 — Segurança:

14.1 — Plano de segurança — referir a existência de plano de segurança do museu.

O plano deve ser elaborado com o objectivo de garantir a prevenção de perigos e a respectiva neutralização. Em caso da sua inexistência, justificar a situação;

14.2 — Características do equipamento de segurança — indicar as características do equipamento de segurança em utilização no museu, designadamente equipamento de detecção e alarme contra incêndio e intrusão;

14.3 — Vigilância — referir a existência de vigilância presencial e a existência complementar de um sistema de registo de imagens. Indicar ainda a eventual existência de equipamento especial de vigilância, como detectores de metais ou aparelhos radiográficos para controlo de visitantes.

15 — Interpretação e exposição:

15.1 — Exposições — indicar a data de concepção e execução da exposição permanente ou de longa duração ou a data da sua última renovação.

Descrever sucintamente a última exposição temporária realizada no museu, incluindo referências ao título, à duração, à relação com a vocação do museu, ao programa de actividades complementares e ao número de visitantes.

Apresentar um exemplar do catálogo da última exposição realizada, caso exista, bem como fotografias da mesma exposição, em anexo ao formulário de candidatura;

15.2 — Áudio-visuais e multimédia — informar sobre a utilização de equipamento e de conteúdos áudio-visuais e multimédia nas exposições permanentes, temporárias e itinerantes, tais como quiosques multimédia, vídeos, instalações sonoras ou outros. Indicar qual a relação destes produtos com os programas de investigação, com o plano de exposições e com o plano de edições;

15.3 — Divulgação — referir as principais edições do museu publicadas nos três anos anteriores à apresentação da candidatura. Indicar também os principais instrumentos de divulgação regularmente utilizados pelo museu, incluindo a menção aos diversos tipos de suporte (papel, electrónico ou outros).

16 — Educação:

16.1 — Colaboração com o ensino — indicar quais as formas regulares de colaboração do museu com as escolas para efeitos da promoção de actividades educativas.

### Ilustração 109 - Despacho normativo n.º3/2006 (continuação)

Fonte: Instituto dos Museus e da Conservação

[http://www.ipmuseus.pt/Data/Documents/RPM/Legislacao\\_Relevante/Despacho\\_norm\\_3\\_2006\\_Formularios\\_de\\_acreditacao\\_o\\_Museus.pdf](http://www.ipmuseus.pt/Data/Documents/RPM/Legislacao_Relevante/Despacho_norm_3_2006_Formularios_de_acreditacao_o_Museus.pdf) (2006)

16.2 — Tipos de público — informar sobre os diferentes tipos de público nas actividades educativas habitualmente realizadas pelo museu.

### III — Recursos humanos, financeiros e instalações

#### 17 — Recursos humanos:

17.1 — Direcção do museu — informar sobre as habilitações do director, a sua situação profissional, incluindo a existência e preenchimento de cargo de chefia e a data de início das funções de direcção;

17.2 — Pessoal afecto ao museu — apresentar cópia da relação de todo o pessoal afecto ao museu, incluindo o pessoal integrado no quadro e o não integrado no quadro, em anexo ao formulário de candidatura.

Indicar o número de pessoas, a categoria profissional de cada uma e o respectivo vínculo ao museu ou à entidade dotada de personalidade jurídica de que este depende.

Indicar ainda quais as funções atribuídas a cada funcionário ou a cada grupo de funcionários;

17.3 — Aquisições de serviços externas — caso o museu recorra regularmente a aquisições de serviços externos, indicar quais as áreas a que se destinam esses serviços;

17.4 — Formação do pessoal afecto ao museu — informar sobre as oportunidades que o museu disponibiliza ao pessoal a ele afecto para a frequência de acções de formação e de reciclagem, internas e externas, bem como formação académica complementar. Exemplificar as acções de formação frequentadas pelo pessoal do museu no ano civil anterior ao da apresentação da candidatura;

17.5 — Estruturas associativas — indicar a existência de associação de amigos ou de outra forma de colaboração sistemática da comunidade e dos públicos com o museu. Indicar a designação da associação, a existência de estatutos e o tipo de actividades realizadas no seu âmbito;

17.6 — Voluntários — no caso de o museu recorrer regularmente ao voluntariado, indicar o número de voluntários que se encontram ao serviço no momento da apresentação da candidatura e as tarefas que lhes estão atribuídas.

#### 18 — Recursos financeiros:

18.1 — Orçamento — apresentar, em anexo ao formulário de candidatura, cópia do orçamento do museu em vigor ou cópia do extracto do orçamento da entidade dotada de personalidade jurídica de que o museu depende nos itens ou rubricas às quais estão afectas as despesas referentes ao museu;

18.2 — Mecenato cultural — indicar os projectos que o museu tem em curso que são objecto de apoio através do mecenato cultural.

Indicar a eventual existência de outro tipo de apoios, patrocínios ou subvenções não abrangidos pelo mecenato cultural.

#### 19 — Instalações:

19.1 — Áreas funcionais do museu — apresentar as plantas do(s) edifício(s) do museu, com discriminação e afectação dos espaços (à escala de 1:100 ou de 1:200), em anexo ao formulário de candidatura.

Na discriminação dos espaços referir, designadamente, os espaços de acolhimento, tais como recepção, bengaleiro, casas de banho públicas, loja, cafetaria, restaurante, áreas de descanso, jardim ou esplanada, estacionamento ou outros; os espaços de exposição perma-

nente e os espaços de exposições temporárias de curta e longa duração; os espaços destinados às reservas do museu, bem como os espaços de reservas visitáveis, caso existam; os espaços de serviços técnicos e administrativos, tais como gabinete de direcção, gabinetes de técnicos, gabinetes de administrativos, espaços técnicos de apoio; outros espaços destinados a centro de documentação ou a biblioteca, ao funcionamento das actividades educativas, ao auditório e à oficina de conservação, ou outros.

Indicar qual a área total, coberta e descoberta, ocupada pelo(s) edifício(s) do museu;

19.2 — Propriedade do edifício — indicar qual o regime de propriedade do(s) edifício(s) do museu;

19.3 — Acessibilidades — indicar o cumprimento das disposições sobre o acesso a deficientes constantes da Lei n.º 9/89, de 2 de Maio, do Decreto-Lei n.º 123/97, de 22 de Maio, e das Resoluções do Conselho de Ministros n.ºs 96/99 e 97/99, de 26 de Agosto, e 110/2003, de 12 de Agosto;

19.4 — Restrições de acesso — caso o museu apresente restrições de acesso aos seus espaços públicos, como barreiras arquitectónicas e outros obstáculos, justificar essa situação e indicar o previsível calendário de resolução.

#### 20 — Estrutura orgânica e gestão de recursos:

20.1 — Plano de actividades do museu — apresentar cópia do plano anual de actividades que se encontra em vigor, em anexo ao formulário de candidatura.

O plano anual de actividades do museu deve estar em consonância com a sua vocação e deve fazer menção ao plano expositivo, ao plano editorial e ao plano de actividades educativas;

20.2 — Relatório de actividades — apresentar cópia do relatório de actividades referente ao ano civil anterior ao da apresentação da candidatura, em anexo ao formulário;

20.3 — Enquadramento orgânico — apresentar cópia do documento orgânico em vigor, em anexo ao formulário de candidatura.

As entidades públicas e privadas de que dependam museus sem personalidade jurídica devem definir claramente o seu enquadramento orgânico.

Não serão consideradas válidas na candidatura à credenciação declarações de intenção de enquadramento orgânico ainda não formalmente aprovadas.

21 — Regulamento — apresentar cópia do regulamento do museu, em anexo ao formulário de candidatura.

O regulamento do museu deve contemplar os elementos constantes do artigo 53.º da Lei Quadro dos Museus Portugueses, estar em vigor à data de apresentação da candidatura e ter aprovação formal da entidade dotada de personalidade jurídica de que o museu depende.

### IV — Acesso público

22 — Horário de abertura — indicar o horário de abertura do museu ao público, incluindo todas as excepções à regra geral e todos os dias de encerramento.

Para além do horário do museu, indicar outras informações contidas na sinalética de identificação exterior do museu.

Indicar ainda outros meios de divulgação do horário, nomeadamente em publicações, na Internet, ou outros.

23 — Sinalização — indicar qual a sinalização urbana referente ao museu, a respectiva localização e ainda

## Ilustração 110 - Despacho normativo n.º 3/2006 (continuação)

Fonte: Instituto dos Museus e da Conservação

[http://www.ipmuseus.pt/Data/Documents/RPM/Legislacao\\_Relevante/Despacho\\_norm\\_3\\_2006\\_Formularios\\_de\\_acreditacao\\_o\\_Museus.pdf](http://www.ipmuseus.pt/Data/Documents/RPM/Legislacao_Relevante/Despacho_norm_3_2006_Formularios_de_acreditacao_o_Museus.pdf) (2006)

a existência de outra sinalização no exterior do edifício do museu.

24 — Ingresso — indicar o regime de ingresso no museu e respectivo custo, incluindo todos os tipos de desconto e de isenções, bem como os períodos de frequência gratuita estabelecidos.

25 — Registo de visitantes — indicar qual o método (informático ou manual) que o museu utiliza para registar os visitantes e os utilizadores de serviços, tais como o centro de documentação, as actividades educativas, o auditório e as reservas, ou outros.

26 — Número de visitantes — indicar o número total de visitantes e de outros utilizadores do museu verificado nos três anos anteriores ao da apresentação da candidatura.

Para além do número total, mencionar também, quando possível, o número de visitantes por cada categoria, como por exemplo o número de visitantes escolares dos diferentes níveis etários, de estrangeiros, de idosos, de investigadores, de visitantes com necessidades especiais, ou outros.

27 — Estudos de públicos — indicar os estudos de público e de avaliação que o museu realiza, destinados a melhorar a qualidade do seu funcionamento e a atender às necessidades dos visitantes.

Indicar também a eventual colaboração com outras entidades e a divulgação dos estudos efectuados.

28 — Acesso às reservas — indicar as condições em que o museu promove o acesso aos bens culturais em reserva e à documentação que lhe está associada, sempre que as condições de conservação e de segurança o permitam.

#### V — Reflexão final

Apreciação global do museu, a elaborar pelo respectivo director.

Referir o cumprimento da vocação e dos objectivos do museu e das respectivas funções museológicas, tendo em conta o conhecimento que possui sobre a instituição candidata. Neste cômputo geral devem igualmente ser mencionados os principais problemas e as necessidades do museu para cumprir cabalmente a sua vocação.

#### VI — Declaração de compromisso

Preencher e assinar a declaração de compromisso de acordo com o solicitado. As assinaturas devem ser acompanhadas de carimbo ou selo branco em uso no museu ou na entidade de que depende.



**DIÁRIO DA REPÚBLICA**

*Depósito legal n.º 8814/85*  
ISSN 0870-9963



**INCM**

**AVISO**

Por ordem superior e para constar, comunica-se que não serão aceites quaisquer originais destinados ao *Diário da República* desde que não tragam aposta a competente ordem de publicação, assinada e autenticada com selo branco.

Os prazos para reclamação de faltas do *Diário da República* são, respectivamente, de 30 dias para o continente e de 60 dias para as Regiões Autónomas e estrangeiro, contados da data da sua publicação.

---

PREÇO DESTA NÚMERO (IVA INCLuíDO 5%)

€ 1,92

---



25016



*Diário da República Electrónico: Endereço Internet: <http://www.dre.pt>*  
*Correio electrónico: [dre@incm.pt](mailto:dre@incm.pt) • Linha azul: 808 200 110 • Fax: 21 394 57 50*

**IMPRESA NACIONAL-CASA DA MOEDA, S. A.**

**LIVRARIAS**

- Loja do Cidadão (Aveiro) Rua de Orlando Oliveira, 41 e 47 — 3800-040 Aveiro  
Fone: 23 440 58 49 Fax: 23 440 58 64
- Avenida de Fernão de Magalhães, 486 — 3000-173 Coimbra  
Telex: 23 985 64 00 Fax: 23 985 64 16
- Rua da Escola Politécnica, 135 — 1250-100 Lisboa  
Telex: 21 394 57 00 Fax: 21 394 57 58 Metro — Rato
- Rua do Marquês de Sá da Bandeira, 16-A e 16-B — 1150-148 Lisboa  
Telex: 21 330 17 00 Fax: 21 330 17 07 Metro — S. Sebastião
- Rua de D. Francisco Manuel de Melo, 5 — 1099-002 Lisboa  
Telex: 21 383 58 00 Fax: 21 383 58 34
- Rua de D. Filipa de Vilhena, 12 — 1000-136 Lisboa  
Telex: 21 781 07 00 Fax: 21 781 07 95 Metro — Saldanha
- Rua das Portas de Santo Amândio, 2-2/A — 1150-268 Lisboa  
Telex: 21 324 04 078 Fax: 21 324 04 09 Metro — Rossio
- Loja do Cidadão (Lisboa) Rua de Abranches Ferrão, 10 — 1600-001 Lisboa  
Telex: 21 723 13 70 Fax: 21 723 13 71 Metro — Laranjeiras
- Avenida de Roma, 1 — 1000-260 Lisboa  
Telex: 21 840 10 24 Fax: 21 840 09 61
- Praça de Guilherme Gomes Fernandes, 84 — 4150-294 Porto  
Telex: 22 339 58 20 Fax: 22 339 58 23
- Loja do Cidadão (Porto) Avenida de Fernão Magalhães, 1862 — 4350-158 Porto  
Telex: 22 357 19 27 Fax: 22 357 19 29

**Toda a correspondência sobre assinaturas deverá ser dirigida para a Imprensa Nacional-Casa da Moeda, S. A., Departamento Comercial, Sector de Publicações Oficiais, Rua de D. Francisco Manuel de Melo, 5, 1099-002 Lisboa**

### Ilustração 111 - Despacho normativo n.º3/2006 (continuação)

Fonte: Instituto dos Museus e da Conservação

[http://www.ipmuseus.pt/Data/Documents/RPM/Legislacao\\_Relevante/Despacho\\_norm\\_3\\_2006\\_Formularios\\_de\\_acreditacao\\_o\\_Museus.pdf](http://www.ipmuseus.pt/Data/Documents/RPM/Legislacao_Relevante/Despacho_norm_3_2006_Formularios_de_acreditacao_o_Museus.pdf) (2006)

## Anexo 9

- Visitantes do Museu Nacional Soares dos Reis



**Ilustração 112 - Visitantes do Museu Nacional Soares dos Reis**

Fonte: Instituto dos Museus e da Conservação

[http://www.ipmuseus.pt/Data/Documents/Recursos/Estatisticas/2013/Estatisticas\\_visitantes\\_DGPC\\_2012\[1\].pdf](http://www.ipmuseus.pt/Data/Documents/Recursos/Estatisticas/2013/Estatisticas_visitantes_DGPC_2012[1].pdf)  
(2012)