

Anabela Gonçalves Guerreiro Gomes

Plano de Marketing para o Centro de Artes e Ofícios de
Albufeira



2023

Anabela Gonçalves Guerreiro Gomes

Plano de Marketing para o Centro de Artes e Ofícios de
Albufeira

Mestrado em Turismo

Ramo Marketing Turístico

Trabalho efetuado sob a orientação de:
Prof. Dra. Carla Sofia Guerreiro Machado



2023

Plano de Marketing para o Centro de Artes e Ofícios de Albufeira

Declaração de autoria do trabalho

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

.....

Anabela Gonçalves Guerreiro Gomes

©Copyright: Anabela Gonçalves Guerreiro Gomes da Universidade do Algarve

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

Dedicatória

Ao meu pai

Agradecimentos

Agradeço em primeiro lugar à minha família, em especial os meus filhos, Nair e Luã, por terem compreendido as minhas ausências durante todo este processo.

À Direção do Curso de Mestrado em Turismo, em especial à Professora Dra. Ana Renda por toda a sua disponibilidade.

Agradeço igualmente à Professora Carla Machado por aceitar ser a minha orientadora.

À minha chefe de Divisão na Câmara Municipal de Albufeira, Dra. Carla Ponte, pela sua amabilidade, aos demais colegas da DTDEC e, em especial, às colegas do Centro Educativo Cerro d'Ouro por toda a sua simpatia e partilha de conhecimento.

Por último, agradeço aos meus colegas do curso de mestrado em Turismo pela camaradagem, disponibilidade e partilha.

Resumo

O Centro de Artes e Ofícios de Albufeira trata-se de um equipamento público pertencente à Câmara Municipal de Albufeira destinado a atividades de divulgação de artes, técnicas, saberes e produtos artesanais e integra uma componente informativa, formativa e expositiva. Em abril de 2023, foi inaugurado o Centro de Artes e Ofícios instalado no edifício do antigo Tribunal de Albufeira e localizado no centro histórico. O edifício foi reabilitado na sequência da candidatura da entidade pública a fundos europeus, no âmbito da necessidade de preservar a identidade e valorizar o património arqueológico e histórico da cidade.

O objetivo deste projeto é desenvolver e implementar um plano de Marketing para a dar a conhecer o novo equipamento municipal e as suas valências.

Numa primeira parte do trabalho, a metodologia utilizada é a pesquisa bibliográfica e revisão de literatura sobre artes e ofícios tradicionais, marketing e mais especificamente o marketing de serviços e no setor público, assim como planos de marketing e a sua implementação. Tendo em conta o objetivo do projeto, a segunda parte, mais prática, centra-se no desenvolvimento do plano de marketing composto por diversas etapas, desde a análise da envolvente externa e interna, à definição da estratégia e dos objetivos de marketing até à avaliação e controlo.

Pretende-se que o plano de marketing contribua para o sucesso e rentabilidade do Centro de Artes e Ofícios de Albufeira e que este se torne numa referência na região algarvia para as artes e ofícios em termos de revitalização, valorização e dinamização dessas áreas tradicionais, através de serviços direcionados à população local e aos visitantes.

Palavras-chave: plano de marketing, Câmara Municipal de Albufeira, artes e ofícios tradicionais, marketing de serviços, marketing no setor público

Abstract

The Arts and Crafts Centre of Albufeira is a public facility belonging to Albufeira's Town Council for the promotion of arts, techniques, traditional knowledge and craft products, and it includes information, training and exhibition areas. In April 2023, the Arts and Crafts Centre was inaugurated and is housed in the building of the old Albufeira's Courthouse, located in the old city centre. The building was rehabilitated following the public entity's application for European funds, as part of the need to preserve the city's identity and enhance its archaeological and historical heritage.

The aim of this project is to develop and implement a marketing plan to raise awareness of the new municipal facility and its activities.

In the first part of the project, the methodology used is bibliographical research and literature review on traditional arts and crafts, marketing and more specifically services marketing and marketing in the public sector, as well as marketing plans and their implementation. Bearing in mind the aim of the project, the second, more practical part focuses on the development of the marketing plan, which consists of several stages, from analysing the external and internal environment, to defining the marketing strategy and objectives, to evaluation and control.

It is intended that the marketing plan will contribute to the success and profitability of the Arts and Crafts Centre of Albufeira, thus becoming a reference in the Algarve region for arts and crafts in terms of revitalising, valuing and promoting these traditional areas, through services aimed at the local population and visitors.

Keywords: marketing plan, Albufeira's Town Council, traditional arts and crafts, services marketing, marketing in the public sector

Índice

1.	Introdução.....	1
2.	Revisão de literatura.....	4
2.1.	Artes e ofícios tradicionais.....	4
2.1.1.	Panorama geral e europeu.....	4
2.1.2.	Panorama português e na região do Algarve.....	7
2.1.	Marketing: serviços e setor público.....	11
2.1.1.	Definição de marketing.....	11
2.1.2.	O marketing de serviços.....	12
2.1.3.	O marketing-mix.....	13
2.1.4.	O marketing no setor público.....	16
2.2.	O plano de marketing.....	18
2.2.1.	O processo de planeamento de marketing.....	20
2.4.	O desenvolvimento do plano de marketing.....	24
2.4.1.	Introdução.....	24
2.4.2.	Diagnóstico.....	25
2.4.3.	Prognóstico.....	27
2.4.4.	Estratégia de marketing.....	29
2.4.5.	Marketing-mix.....	33
2.4.6.	Planeamento e implementação.....	39
2.4.7.	Orçamentação.....	41
2.4.8.	Avaliação e controle.....	41
3.	Metodologia.....	42
3.1.	Métodos.....	43
3.1.1.	Observação participante.....	43
3.1.2.	Entrevistas.....	44

3.4.	Limitações ao estudo	47
4.	O Plano de Marketing do Centro de Artes e Ofícios de Albufeira.....	48
4.1.	Sumário Executivo.....	48
4.2.	Análise do Ambiente Externo (PESTAL).....	49
4.2.1.	Fatores políticos	49
4.2.2.	Fatores económicos.....	50
4.2.3.	Fatores socioculturais	51
4.2.4.	Fatores tecnológicos	52
4.2.5.	Fatores ambientais.....	54
4.2.6.	Fatores legais.....	55
4.3.	Análise do Mercado.....	55
4.4.	Análise da Concorrência.....	57
4.4.1.	Concorrentes Diretos e Indiretos	57
4.5.	Análise do Ambiente Interno	59
4.5.1.	Enquadramento e organograma do Centro	59
4.5.2.	Breve descrição histórica e espacial do Centro.....	61
4.5.3.	A Missão	67
4.5.4.	A Visão	67
4.5.5.	Os valores	68
4.5.6.	Os objetivos.....	68
4.5.7.	Os recursos do Centro	68
4.5.	Análise SWOT.....	69
4.6.	Fatores críticos de sucesso	71
4.7.	Objetivos e Metas.....	71
4.8.	Estratégia de Marketing.....	72
4.8.1.	Segmentação – Público-alvo.....	72

4.8.2. Target/Buyer Personas.....	73
4.8.3. Posicionamento	76
4.9. Marketing-Mix	76
4.9.1. Produto/serviço	76
4.9.2. Preço.....	77
4.9.3. Distribuição (Place).....	78
4.9.4. Promoção/Comunicação	78
4.9.5. Pessoas.....	79
4.9.6. Processos	80
4.9.7. Evidências Físicas	81
4.10. Ações de Marketing.....	82
4.11. Orçamento e Calendarização das Ações	90
4.12. Medidas de Controle e Avaliação do Plano	91
4.13. Plano de contingência	91
5. Conclusão	93
Referências Bibliográficas.....	95
Apêndices	106
Anexos	140

Índice de figuras

Figura 2.1. Quadro cronológico da legislação relativa às artes e ofícios tradicionais.....	8
Figura 2.2.As características dos serviços	13
Figura 2.3. O processo de planeamento de marketing por Wood	21
Figura 2.4. Matriz SWOT	28
Figura 4.1. Organograma do Centro	61
Figura 4.2. Pátio interior do Centro	62
Figura 4.3. Receção e loja	64
Figura 4.4. Sala de exposições.....	65
Figura 4.5. Sala multiusos	66
Figura 4.6. Sala de formação	67
Figura 4.7. Buyer Persona (Mariana).....	74
Figura 4.8. Buyer Persona (Maria).....	75
Figura 4.9. Buyer Persona (Susana)	75

Índice de tabelas

Tabela 2.1. Evolução teórica do marketing-mix dos serviços.....	15
Tabela 2.2. Benefícios e desafios do planejamento de marketing	19
Tabela 2.3. Estruturação do plano de marketing do projeto	23
Tabela 2.4. As categorias de segmentação.....	30
Tabela 3.1. Quadro resumo das entrevistas semiestruturadas.....	45
Tabela 4.1. Análise SWOT do Centro	69
Tabela 4.2. Mix de comunicação para os públicos-alvo	79
Tabela 4.3. Plano de ação n.º 1 - Objetivo 1	82
Tabela 4.4. Plano de ação n.º 2 - Objetivo 1.....	83
Tabela 4.5. Plano de ação n.º 3 - Objetivo 1.....	83
Tabela 4.6. Plano de ação n.º 4 - Objetivo 1.....	84
Tabela 4.7. Plano de ação n.º 5 - Objetivo 2.....	84
Tabela 4.8. Plano de ação n.º 6 - Objetivo 2	85
Tabela 4.9. Plano de ação n.º 7 - Objetivo 2	86
Tabela 4.10. Plano de ação n.º 8 - Objetivo 2.....	86
Tabela 4.11 Plano de ação n.º 9 - Objetivo 2	87
Tabela 4.12. Plano de ação n.º 10 - Objetivo 3.....	87
Tabela 4.13. Plano de ação n.º 11 - Objetivo 3	88
Tabela 4.14. Plano de ação n.º 12 - Objetivo 3.....	88
Tabela 4.15. Plano de ação n.º 13 - Objetivo 3.....	89
Tabela 4.16. Calendarização das ações	90
Tabela 4.17. Plano de Contingência	92

Lista de Abreviaturas

AP - Administração Pública

BCE - Banco Central Europeu

CEARTE - Centro de Formação Profissional para o Artesanato e Património

CCDR Algarve - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve

CMA - Câmara Municipal de Albufeira

CRC - Centro de Recursos em Conhecimento para o Artesanato

DAIMA - Divisão Municipal de Atendimento, Informática e Modernização Administrativa da CMA

DCPGP - Divisão de Contratação Pública e Gestão Patrimonial da CMA

DCRPRI - Divisão Municipal de Comunicação Relações Públicas e Relações Internacionais da CMA

DDESC - Departamento Municipal de Desenvolvimento Económico, Social e Cultural da CMA

DF - Divisão Financeira da CMA

DGERT - Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

DGF - Departamento Municipal de Gestão e Finanças da CMA

DTDEC - Divisão Municipal de Turismo, Desenvolvimento Económico e Cultural da CMA

ECOA - Espaço de Conhecimento, Ofícios e Artes

FIA - Feira Internacional do Artesanato

GPAO - Gabinete para a Promoção das Artes e Ofícios

IVA - Imposto sobre o valor acrescentado

IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU - Organização das Nações Unidas

PRR - Plano de Recuperação e Resiliência

PPART - Programa Promoção dos Ofícios e Microempresas Artesanais

RTA – Região de Turismo do Algarve

SNQCPAT - Sistema Nacional de Qualificação e Certificação de Produções Artesanais Tradicionais

TASA - Técnicas Ancestrais, Soluções Atuais

UAQF - Unidade de Auditoria, Qualidade e Formação da CMA

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura

UPA - Unidade Produtiva Artesanal

1. Introdução

O presente trabalho de projeto visa desenvolver um plano de Marketing para a dar a conhecer o Centro de Artes e Ofícios de Albufeira, doravante designado de Centro, e as suas valências.

Este equipamento público pertencente à Câmara Municipal de Albufeira (CMA) destinado a atividades de divulgação de artes, técnicas, saberes e produtos artesanais, integra um espaço para exposições temporárias, assim como uma área destinada a formação e uma zona de receção com materiais informativos e produtos e peças de artesãos e artistas para venda. A autora deste trabalho de projeto pretende que o plano de marketing seja uma ferramenta que ajude na gestão do equipamento e das suas atividades e serviços.

Tal como referido acima, pretende-se dar a conhecer os serviços e atividades do Centro, um novo equipamento da CMA, com a elaboração de um plano de marketing com vista à sua implementação, no ano de 2024, e que este contribua para o sucesso e rentabilidade do Centro, assim como para o seu posicionamento como local de revitalização das artes e ofícios tradicionais, através de serviços direcionados à população local e aos visitantes.

Do mesmo modo, espera-se que o plano possa ser encarado como uma ferramenta que auxilie na sua gestão e que contribua para:

- * Dar a conhecer o novo equipamento da Câmara Municipal de Albufeira;
- * Divulgar as atividades e serviços do Centro junto da população local e dos visitantes;
- * Se posicionar como uma referência regional na transmissão do saber fazer tradicional.

Com a definição de estratégias de marketing a implementar ao longo do período de um ano almeja-se a que o Centro seja conhecido regionalmente, alcance o maior número de pessoas possível e se torne num local de revitalização e desenvolvimento das artes e ofícios tradicionais que incluirá serviços dirigidos à população local e aos visitantes.

Num mundo globalizado a preservação e a divulgação das artes e ofícios tradicionais tornam-se ainda mais relevantes, uma vez que refletem os usos e costumes das

comunidades de outrora. No contexto da comunidade albufeirense atual dependente do turismo, a aposta do saber fazer tradicional pode proporcionar à população local outras fontes complementares de rendimento.

A criação de um polo de transmissão do saber fazer pode ser uma excelente oportunidade para retomar ou impulsionar as artes e os ofícios tradicionais. Para que a promoção do saber fazer tradicional seja mais eficaz, será desenvolvido um plano de marketing para o Centro de Artes e Ofícios de Albufeira.

O desenvolvimento do trabalho de projeto está assente em diferentes etapas que se irão descrever nos parágrafos abaixo.

Primeiramente, a metodologia utilizada é a pesquisa bibliográfica exploratória sobre as áreas temáticas já mencionadas, alicerçada de dados secundários, tais como artigos científicos, livros ou legislação específica, tendo em conta a realização da revisão de literatura. De acordo com Lima e Mito (2007), a pesquisa bibliográfica tem como objetivo a fundamentação teórica do objeto de estudo fornecendo elementos que sustentam a análise futura dos dados recolhidos, sendo um método importante na construção do conhecimento académico (T. Lima & Mito, 2007, p. 44). Para Andrade (2010), “é obrigatória nas pesquisas exploratórias, na delimitação do tema de um trabalho ou pesquisa, no desenvolvimento do assunto, nas citações, na apresentação das conclusões” (Andrade, 2010, p. 25).

Seguidamente, realizou-se a recolha de dados primários, com a utilização de outros dois métodos qualitativos: a observação participante e as entrevistas. No decorrer do mestrado, houve a participação em cursos e workshops ligados às artes e ofícios, sendo que as observações foram anotadas posteriormente, recorrendo à memória, e foram consideradas para o desenvolvimento do plano de marketing, objetivo do trabalho final. Adicionalmente foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas com o objetivo de conhecer a concorrência direta e de recolher informação para o desenvolvimento do plano de marketing, nomeadamente da elaboração da análise SWOT, definição do público-alvo e da análise interna.

Deste modo, no momento inicial da pesquisa para este trabalho de projeto optou-se pela utilização de fontes secundárias e, de seguida, pela utilização de fontes primárias.

Estas englobam obras ou textos originais ainda não trabalhadas e que conseqüentemente irão originar outros materiais contribuindo para o conhecimento em determinada área (Andrade, 2010). Segundo Andrade (2010), “a diferença fundamental entre fonte primária e secundária consiste em que as fontes primárias são constituídas de textos originais, com informações de primeira mão; as fontes secundárias constituem-se da literatura a respeito de fontes primárias, isto é, de obras que interpretam e analisam fontes primárias” (Andrade, 2010, p. 29)

Na componente prática do projeto elaborou-se o plano de marketing que incluiu um diagnóstico do contexto macro e micro onde se insere o Centro de Artes e Ofícios de Albufeira, a definição de estratégias e objetivos de marketing, segue-se a definição do plano de ações para alcançar os objetivos definidos para o Centro. Por fim, apresenta-se uma calendarização das ações propostas, a orçamentação e define-se a metodologia de avaliação e controle para a implementação do plano.

Relativamente à estrutura do projeto, na primeira parte, realiza-se um enquadramento teórico sobre as artes e ofícios tradicionais, o marketing, e mais especificamente, o marketing de serviços e no setor público e sobre o plano de marketing e o seu desenvolvimento.

A segunda parte, a etapa mais importante do projeto, corresponde à definição do plano de marketing. O modelo de plano a utilizar, rege-se pela estrutura de plano de marketing baseada nos modelos dos autores identificados na revisão de literatura, que apresentam fundamentação teórica bastante completa e adequada ao plano em desenvolvimento. O plano inclui o diagnóstico do contexto macro e micro onde se insere o Centro, a definição de estratégias e objetivos de marketing e o respetivo plano de ações, assim como a calendarização das ações propostas, a orçamentação e a definição da metodologia de avaliação e controle para a implementação do mesmo.

2. Revisão de literatura

No seguimento da revisão de literatura efetuada, o proposto para este capítulo é a apresentação de uma breve abordagem aos conceitos essenciais deste trabalho de projeto. Deste modo, a redação do capítulo incide sobre as artes e ofícios tradicionais, sobre o marketing, o marketing de serviços e no setor público, bem como o estudo dos conceitos e dos passos essenciais para a elaboração de um plano de marketing apropriado ao Centro de Artes e Ofícios de Albufeira.

2.1. Artes e ofícios tradicionais

Nesta secção apresenta-se, de forma resumida, o estado da arte relativo às artes e ofícios tradicionais e ao artesanato partindo de uma perspetiva geral e chegando ao caso particular da região do Algarve.

2.1.1. Panorama geral e europeu

Finda a Segunda Guerra Mundial, com o surgimento da Organização das Nações Unidas (ONU), verifica-se internacionalmente uma consciencialização para as questões do património e, em 1972, na conferência geral da Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO), em Paris, é aprovada a Convenção para a Proteção do Património Mundial, Cultural e Natural que apresenta as definições de património cultural e natural e impõe aos estados signatários a identificação, proteção, conservação, recuperação, bem como a transmissão às gerações futuras desse património (UNESCO, 1972).

Ainda no que diz respeito a esta temática, em 1997, a UNESCO adota a seguinte definição para produtos artesanais, “produzidos por artesãos, quer sejam por processo manual, ou com recurso a ferramentas ou até máquinas, desde que a contribuição manual direta do artesão seja a parte mais substancial do produto final. São produzidos sem restrição em termos de quantidade e fazendo uso de matérias-primas de recursos sustentáveis. A natureza singular dos produtos artesanais decorre das suas características distintas, que podem ser utilitárias, estéticas, artísticas, criativas, de carácter cultural,

decorativas, funcionais, tradicionais, religiosas e socialmente simbólicas e significativas” (UNESCO, 1997).

Uns anos mais tarde, a Convenção para a Salvaguarda do Património Cultural Imaterial da UNESCO, aprovada a 17 de outubro de 2003, define, no seu artigo 2.º, como património cultural imaterial “as práticas, representações, expressões, conhecimentos e competências, bem como os instrumentos, objetos, artefactos e espaços culturais que lhes estão associados, que as comunidades, grupos e, eventualmente, indivíduos reconhecem como fazendo parte do seu património cultural. Este património cultural imaterial, transmitido de geração em geração, é constantemente recriado pelas comunidades e grupos em função do seu meio envolvente, da sua interação com a natureza e da sua história, e confere-lhes um sentido de identidade e de continuidade, contribuindo assim para promover o respeito da diversidade cultural e a criatividade humana” e a sua salvaguarda implica a aplicação de medidas que assegurem a viabilidade do património e que passam pela identificação, documentação, pesquisa, preservação proteção, promoção, valorização e transmissão, nomeadamente através de aprendizagem formal e não formal, assim como a revitalização desse património nos seus diversos aspetos (UNESCO, 2003).

No que diz respeito ao continente europeu, segundo Albino (2014), a forte permanência das artes e ofícios tradicionais deve-se a duas razões histórico-políticas e económicas ocorridas no século XX. Uma delas prende-se com o facto de a Europa ter sido palco de duas guerras mundiais, e apesar destas terem impulsionado um desenvolvimento acelerado da produção industrial, levaram a uma deslocação da indústria de massa para o continente americano até meados desse século. Outra razão deve-se à transferência, desde os anos setenta, de grande parte da produção europeia para o continente asiático. Face ao exposto, esta autora conclui que a estrutura produtiva artesanal europeia atual, de pequena escala, tem origem na casualidade de diversos acontecimentos históricos (Albino, 2014, p. 66). Albino constata que o artesanato “é ainda uma atividade económica estruturante do tecido produtivo português, assim como do europeu, mas, simultaneamente, frágil, uma vez que o conhecimento das milenares técnicas artesanais na Europa é praticamente exclusivo de pessoas envelhecidas, apresentando, deste modo, muitas probabilidades de se extinguir” (Albino, 2014, p. 479).

O panorama europeu atual foi revelado, em junho de 2022, pelo projeto *Crafting Europe* com a apresentação do estudo sobre o impacto económico do setor do artesanato na Europa, no qual é feita uma análise dos aspetos mais relevantes do setor e com conclusões principais relativamente ao mesmo e ao perfil do artesão europeu. De referir que o setor é composto por unidades de produção individuais ou pequenas, localizadas em áreas urbanas de natureza familiar; a dinâmica e eficácia das associações são largamente condicionadas pela influência dos artesãos individuais; a fragmentação do setor cria dificuldades às organizações comerciais no desenvolvimento de estratégias de apoio e limita a capacidade das administrações delinarem políticas públicas coerentes e, entre os artesãos organizados cooperativamente e com funcionários, imperam contratos temporários ou em regime de estágio originando instabilidade. Ainda relativamente ao perfil do artesão europeu, a maioria dos artesãos são de meia-idade entre os 40 e os 59 anos, com uma antiguidade no setor de apenas 1 a 10 anos, apesar disso um grupo considerável de artesãos está já numa fase matura da sua carreira. O estudo apresenta a grande percentagem de artesãos com treino académico e profissional como uma das maiores forças do setor artesanal europeu, mas essa força está condicionada pela falta de literacia digital, a qual impede a integração adequada do artesão numa realidade de mercado cada vez mais condicionada pelo virtual. No que diz respeito ao mercado alvo do setor, os clientes potenciais são compostos por pessoas de meia-idade e urbanas. Para além destes, o estudo refere outro tipo de clientes ligados ao setor dos serviços mais especificamente ao turismo, afirmando que este pode ser o segmento mais dinâmico e o que apresenta maiores perspetivas de crescimento. Por fim, o estudo refere que o desempenho do setor é marcado pela crescente virtualização das vendas e pela redução da importância da comercialização dos produtos em feiras e mercados (Crafting Europe, 2022).

A conjuntura apresentada no estudo faz menção a uma queda acentuada do valor de mercado devido à pandemia COVID-19, à guerra na Ucrânia e à deterioração das condições macroeconómicas. No campo das previsões e tendências para o setor, o estudo considera que os fatores chave de crescimento são o desenvolvimento de alianças com setores associados, a maior integração de ferramentas tecnológicas e a diversificação da carteira de produtos e de mercados. As alianças entre o setor e indústrias associadas como

o turismo ou a gastronomia irão ganhar importância a curto e médio prazo, podendo estas servir como plataforma para a divulgação do trabalho do artesão. Uma maior presença internacional, em especial no mercado europeu, permitirá uma maior diversificação reduzindo os riscos associados ao setor. Na promoção desta projeção internacional têm importância a atividade das associações e um maior envolvimento dos serviços públicos mais ligados ao artesão. O uso das tecnologias, não só ligadas às vendas, mas também, a título de exemplo, a automatização de algumas das fases de produção e gestão podem resultar em contenção de custos. Algumas das tendências que vão continuar a ser observadas no setor são a incorporação de inovações tecnológicas, a flexibilização de espaços de trabalho ou a criação de áreas colaborativas.

De um conjunto de recomendações destaca-se o ser fundamental que os serviços públicos, a todos os níveis, se comprometam no desenvolvimento do setor artesanal, não apenas pela sua importância no contexto produtivo de cada país, mas também pelas conotações culturais e sociais que o caracterizam e o diferenciam de outros setores da economia e a importância, através das associações, do desenvolvimento de uma atividade sistemática de recolha e análise de informação sobre a atividade artesanal, o que iria permitir ao setor ganhar maior visibilidade. Neste sentido, o estudo recomenda a criação de estratégias de comunicação comuns, tanto a nível nacional como europeu (Crafting Europe, 2022).

2.1.2. Panorama português e na região do Algarve

Considerando agora o contexto português, e de acordo com Esteves (2009), existiram três momentos fundamentais do reconhecimento formal das artes e ofícios. Num primeiro momento, houve reconhecimento legal e político por parte do Estado, em seguida houve reconhecimento pela sociedade civil através da criação de estruturas de apoio e, por fim, houve reconhecimento por parte dos artesãos da especificidade dos seus interesses e problemas e a necessidade de se organizarem em associações ou cooperativas (D. G. Lima & Esteves, 2009).

No que concerne à legislação produzida para o setor, apresenta-se na figura 2.1. um quadro cronológico com as datas mais relevantes.

Figura 2.1. Quadro cronológico da legislação relativa às artes e ofícios tradicionais



Fonte: Elaboração própria a partir de Conselho de Ministros, 2006, 2015a, 2015b; Ministério das Finanças, 2003; Ministério do Trabalho - Secretaria de Estado do Emprego, 1980; Ministério do Trabalho e da Segurança Social, 1986; Presidência do Conselho de Ministros, 1997, 2020

Percorrendo esta linha cronológica, chega-se a 2023, com a plataforma digital Saber-Fazer já em funcionamento, cuja missão principal é apresentar de forma integrada e dinâmica informação relativa à produção artesanal nacional através dos artesãos que possuem o conhecimento técnico, dos produtos por eles produzidos com as matérias-primas que lhes são próprias e da relação destas com o território e paisagem natural, situando-as nos usos do mundo atual (Direção-Geral das Artes, 2023). A criação desta plataforma digital vai de encontro às recomendações do estudo do *Crafting Europe* (2022), dado que este menciona a importância do desenvolvimento de uma atividade sistemática de recolha e análise de informação sobre a atividade artesanal.

Relativamente a estruturas, organismos e associações de apoio ao setor do artesanato, surgidas no quarto quartel do séc. XX, podem-se referir como principais as listadas no Apêndice A. Estas desempenharam e ainda desempenham um papel importante na promoção e divulgação das áreas artesanais. De referir que, o CEARTE, apesar de ter sede em Coimbra, tem uma abrangência nacional. Atualmente, é a entidade de referência no setor e desenvolve atividades de formação profissional, de certificação de competências e apoio aos artesãos, microempresas e diversos agentes económicos de vários setores, em particular da área do artesanato.

No que diz respeito à região algarvia, existem alguns projetos surgidos nas últimas duas décadas que têm promovido o saber fazer tradicional, tendo a preocupação de salvaguardar e revitalizar os ofícios e artes em risco de extinção, de reunir informação sobre os mesmos e de criar sinergias entre o tradicional e o contemporâneo, bem como a divulgação da região através da mais recente aposta nas experiências de turismo criativo que aliam o artesanato, a gastronomia e os produtos regionais como forma de diversificar a oferta turística da região, de atenuar a sazonalidade e de esbater a litoralização da procura.

Deste modo, em 2010, a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve (CCDR Algarve) dá início ao projeto Técnicas Ancestrais, Soluções Atuais (TASA), que alia a inovação à tradição. O design e a estética contemporânea e os materiais e técnicas artesanais fundem-se na criação de novos produtos utilitários. A primeira fase do projeto, com a duração de um ano, é adjudicada à empresa *The Home Project*. Em 2012, passa a ser gerido pela empresa algarvia Proactivetur especializada em ecoturismo,

turismo criativo, consultoria em desenvolvimento local e promoção das artes tradicionais. O TASA tem como missão a inovação do artesanato afirmando-o como uma profissão de futuro e aposta no design como modo de valorização das artes tradicionais algarvias. Além do mais, o projeto visa a salvaguarda das técnicas ancestrais em risco de extinção, defendendo e adotando os valores da sustentabilidade. (Projecto TASA - Técnicas Ancestrais · Soluções Atuais, 2023).

Uns anos mais tarde, em 2015, surge o projeto Loulé Criativo promovido e apoiado pela Câmara Municipal de Loulé com o objetivo de valorizar a identidade do território do Algarve, tendo como impulsionador a criatividade e a inovação. Além disso, apoia a formação e atividade de artesãos e profissionais do setor criativo contribuindo para a revitalização das artes tradicionais. Tem igualmente o intuito de prestar um conjunto de serviços, tanto aos residentes como aos visitantes, que providenciem formação em artes e ofícios tradicionais, condições para investigação na área, apoio à instalação e negócio dos artesãos e profissionais do setor criativo, um programa de residências artísticas e criativas, bem como uma oferta de experiências criativas que visam o contacto dos visitantes com o património regional (Loulé Criativo, 2023).

Divulgado mais recentemente, em junho de 2022, o Red Book - Lista Vermelha das Atividades Artesanais do Algarve, resulta de um trabalho de investigação e inventariação realizado no primeiro semestre de 2021 sobre o grau de risco de 26 artes tradicionais do Algarve, englobando 174 artesãos, 16 municípios e 4 associações de artesanato. O Red Book divide-se em duas partes, a primeira apresenta a investigação realizada e a segunda parte faz a caracterização de cada ofício, baseada na informação reunida, e apresenta-se como um instrumento de trabalho com recomendações genéricas para que seja realizado um plano de salvaguarda das atividades artesanais algarvias. Os resultados desta investigação destacam alguns sinais de alerta no que concerne às artes tradicionais algarvias, que vão desde atividades já desaparecidas à idade avançada dos artesãos, bem como o pouco interesse do mercado ou a dificuldade na passagem do saber (Graça Palma & João Ministro, 2021; Pires & Simiris, 2022; ProActiveTur, 2022).

Por fim, outro projeto desenvolvido na região algarvia denomina-se de Algarve Craft & Food e tem como objetivo estimular o desenvolvimento e a internacionalização das indústrias culturais e criativas baseadas no artesanato e produtos alimentares locais. A

dinamização do projeto é feita em parceria pela Região de Turismo do Algarve, pela Tertúlia Algarvia - Centro de Conhecimento em Cultura e Alimentação Tradicional do Algarve e pela Cooperativa QRER - Cooperativa para o Desenvolvimento dos Territórios de Baixa Densidade. Este engloba diversas atividades que visam alcançar os objetivos específicos de criar, capacitar, experimentar e produzir conteúdos. (Projecto - Algarve Craft & Food, 2023). Este projeto teve o seu encerramento oficial a 23 de junho de 2023, após três anos de desenvolvimento, o qual culminou com a apresentação de 20 novos programas de turismo criativo compilados em catálogo, uma coleção de 13 peças que combina o tradicional com o design, um vídeo promocional e uma brochura sobre as artes e ofícios do Algarve (Região de Turismo do Algarve, 2023; Sul Informação, 2023).

2.1. Marketing: serviços e setor público

Sendo a teoria de marketing de aplicação ampla adaptando-se a qualquer tipo de negócio, na verdade os serviços encerram características únicas que os distinguem dos bens e produtos, assim como o marketing no contexto público apresenta diferenças do marketing no setor privado. Estes são os tópicos a abordar nos próximos pontos.

2.1.1. Definição de marketing

A definição de marketing da *American Marketing Association*, aprovada em 2017, estabelece que se trata da atividade, conjunto de instituições, e processos para a criação, comunicação, entrega e troca de ofertas com valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral (American Marketing Association, 2023).

Kotler e Armstrong (2018) consideram que a definição mais simplista de marketing é, muito provavelmente, a de que marketing é envolver os clientes e gerir relacionamentos lucrativos com eles, mas estes autores chegam à definição do conceito como sendo um processo pelo qual as empresas cativam clientes, constroem relacionamentos fortes com os mesmos e criam valor para estes, a fim de capturar, em troca, valor dos clientes (Kotler & Armstrong, 2018).

Outra abordagem ao conceito de marketing denomina-se de marketing holístico. Para Kotler e Keller (2012), este conceito assenta no desenvolvimento, conceção e implementação de programas, processos e atividades de marketing reconhecendo a sua amplitude e interdependências. Existe o reconhecimento de que tudo é importante no marketing, sendo necessária ainda uma perspetiva integrada e abrangente. Os autores decompõem o conceito em quatro componentes, o marketing relacional, o marketing integrado, o marketing interno e o marketing de desempenho (Kotler & Keller, 2012)

Sendo o objeto deste projeto um equipamento municipal prestador de serviços públicos, a abordagem seguinte incide mais concretamente sobre marketing de serviços, a especificidade do seu marketing-mix e, por fim, a aplicação da teoria de marketing ao setor público.

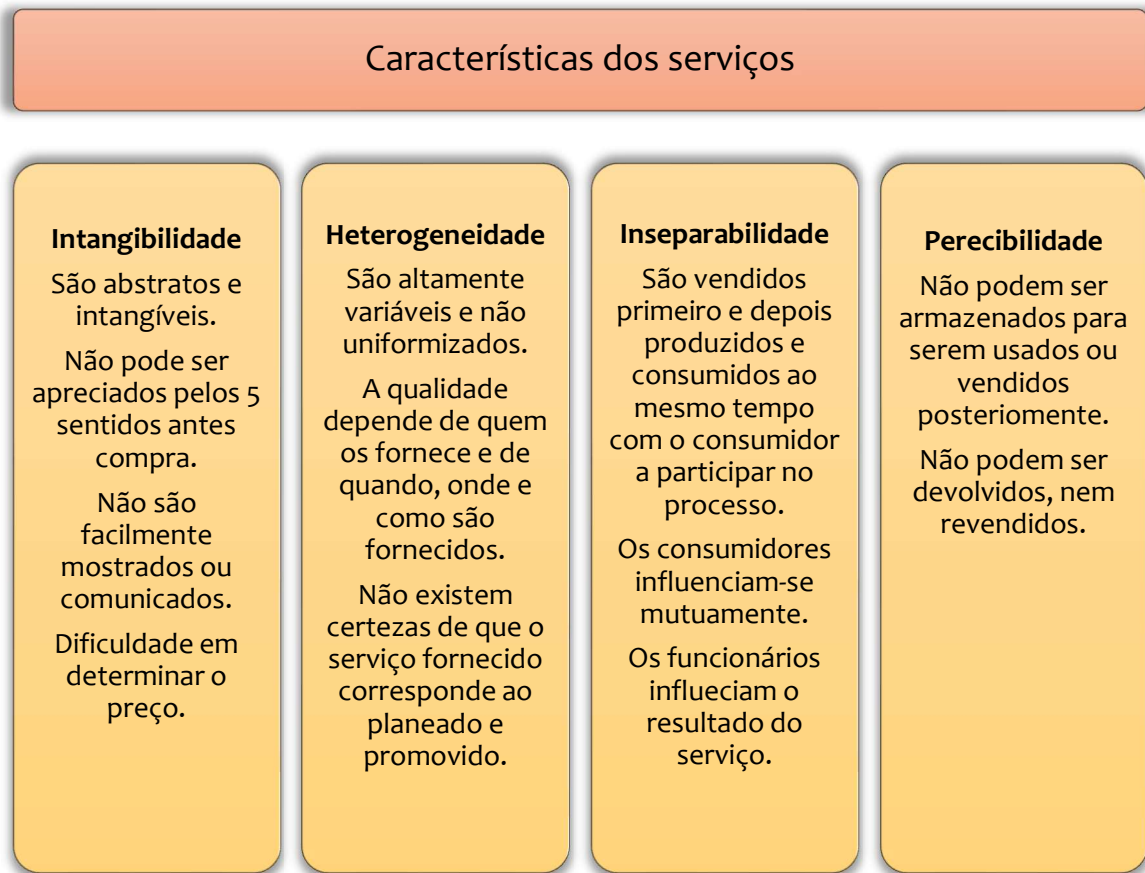
2.1.2. O marketing de serviços

O setor dos serviços tem crescido exponencialmente nos anos mais recentes e a indústria dos serviços abarca uma grande variedade de tipologias, desde governos que oferecem serviços através de diferentes entidades como os tribunais ou hospitais até a organizações sem fins lucrativos como museus ou universidades. Para além do exposto, um grande número de empresas disponibiliza serviços como as companhias aéreas, hotéis ou imobiliárias (Kotler & Armstrong, 2018)

Wirtz, Chew e Lovelock (2012) definem serviços como atividades económicas fornecidas por uma entidade a outra. Em troca de dinheiro, tempo ou esforço, os consumidores esperam obter valor pelo acesso aos serviços, sem haver a transferência de propriedade dos aspetos físicos envolvidos (Wirtz *et al.*, 2012)

Quatro características são apontadas por diversos autores (Kotler & Armstrong, 2018; Palmer, 2014; Parasuraman *et al.*, 1985; Wilson *et al.*, 2016) que diferenciam os serviços dos produtos ou bens tangíveis e estas encontram-se sintetizadas na Figura 2.2.

Figura 2.2.As características dos serviços



Fonte: Elaboração própria

Ligado à intangibilidade e à percibilidade, está a incapacidade de se ser proprietário do serviço, segundo Palmer (2014). Contrariamente ao que acontece quando se compra um produto, não existe transferência de propriedade do vendedor para o cliente, aquando da realização de um serviço (Palmer, 2014).

2.1.3.O marketing-mix

O marketing-mix corresponde a um conjunto de variáveis controláveis que, à semelhança de uma caixa de ferramentas, é usado pelos profissionais de marketing para posicionar e comunicar os produtos aos consumidores atuais e potenciais, satisfazer as suas necessidades e desejos e construir relacionamentos com eles, com o propósito de alcançar os objetivos de marketing estabelecidos. As empresas recorrem a esse conjunto

de ferramentas de marketing para implementarem as suas estratégias de marketing (Kotler & Armstrong, 2018).

O marketing-mix é o conceito mais relevante do marketing e é também conhecido por 4 P's, fazendo referência ao produto (**P**roduct), ao preço (**P**rice), ao local/distribuição (**P**lace of distribution) e promoção (**P**romotion). Este conceito tem origem nos anos 60 do séc. XX e de acordo com as revisões feitas por Constantinides (2006) e Goi (2009), Borden, em 1964, usa o termo marketing-mix pela primeira vez e propõe um modelo com doze elementos que devidamente geridos produzem os resultados desejados. Referem ainda os mesmos autores que, McCarthy, em 1964, aperfeiçoa a ideia de Borden e define o conceito como uma combinação de todos os fatores ao alcance do gestor de marketing para satisfazer o público-alvo, reduzindo os doze elementos a um modelo simples de quatro elementos, os 4 P's (Constantinides, 2006; Goi, 2009).

O modelo dos 4 P's pressupõe a existência de um produto pré-produzido ao qual possa ser atribuído um preço, que possa ser comunicado e distribuído aos consumidores. Face à inexistência de um objeto pronto a ser consumido, o marketing torna-se diferente. Apenas há um processo que só se inicia com a entrada do consumidor no mesmo (Grönroos, 1998).

Kotler e Armstrong (2018) fazem referência às críticas ao modelo dos 4 P's por este omitir ou menosprezar atividades de marketing importantes. Os autores salientam que a preocupação não deve ser com o número de variáveis do marketing-mix, mas sim qual pode ser o modelo mais útil na conceção de programas integrados de marketing. Mencionam ainda outra preocupação válida relacionada com o modelo dos 4 P's que se prende com o facto de este dar a visão do vendedor sobre o mercado e não a visão do consumidor. Num modelo atual mais centrado no cliente, referem os autores que os 4 P's deveriam ser descritos como 4 A's, referentes a aceitação (**A**ceptability), acessibilidade económica (**A**ffordability), acessibilidade (**A**ccessibility) e conhecimento (**A**wareness), sendo que estes estão intimamente ligados aos quatro componentes tradicionais. A conceção do produto influencia a aceitação, o preço afeta a acessibilidade económica, a distribuição afeta a acessibilidade e a promoção influencia o conhecimento.

Por outro lado, a inadequação do modelo dos 4 P's para dar resposta a situações específicas do marketing como o marketing de serviços, leva ao desenvolvimento de metodologias alternativas e modelos conceituais para esse e outros tipos de marketing. Na tabela 2.1., sintetiza-se a evolução da teoria e modelos de diferentes autores.

Tabela 2.1. Evolução teórica do marketing-mix dos serviços

Autores	Principais contribuições
Booms e Bitner (1981)	Alteração dos 4 P's tradicionais do marketing-mix para 7 P's no marketing de serviços, adicionando a evidência física (fatores ambientais que influenciam a percepção de qualidade), o processo (de entrega do serviço) e as pessoas (funcionários e consumidores).
Cowell (1984)	Adota o modelo proposto por Booms e Bitner
Brunner (1989)	Propõe a adição de mais fatores tornando-se em mixes eles próprios: mix de conceito, de custos, de canais e de comunicação (4 C's - versão modificada dos 4 P's).
Ruston e Carson (1989)	Propõem o desenvolvimento de novos instrumentos e conceitos que permitam explicar e gerir as características específicas dos serviços: intangibilidade, heterogeneidade inseparabilidade, perecibilidade, que entendem não poderem ser geridas com os 4 P's originais.
Fryar (1991)	Refere a importância da relação pessoal com o cliente e a qualidade do serviço. Requisitos do marketing de serviços: diferenciação baseada na segmentação e posicionamento; contato do cliente; visão única sobre a qualidade.
Heuvel (1993)	Considera muito importante a interação entre o prestador do serviço e o cliente, tendo efeito direto na qualidade do serviço e na percepção da mesma e acrescenta um novo P de Pessoal aos 4 P's originais.
Doyle (1994)	Embora reconheça que o conteúdo dos 4 P's no setor de serviços difere do setor industrial, aceita os 4P's originais, mas substitui as variáveis Promoção e Local (Place) por Comunicação e Distribuição.

Autores	Principais contribuições
Rafiq e Ahmed (1995)	Consideram que o modelo dos 4 P's deve ser alargado para 7 P's e aceite como o modelo genérico do marketing-mix.
Melewar e Saunders (2000)	Apresentam a importância do Sistema de Identidade Visual Corporativa (CVIS) como base da diferenciação das empresas e a essência da sua identidade visual, adicionando uma nova variável denominada de Publicações ao modelo dos 4 P's do marketing-mix (e dos 7 P's).
English (2000)	Aplica a sua visão do marketing-mix ao setor dos serviços de saúde e propõe o modelo dos 4 R's: Relevância, Resposta, Relacionamentos e Resultados
Grove, Fisk e John (2000)	Comparam o marketing de serviços a uma produção teatral e destacam a importância da própria prestação do serviço como fator crítico na medição da qualidade da experiência do consumidor. Ao modelo dos 7 P's de Booms e Bitner, adicionam quatro elementos estratégicos do teatro que constituem a experiência do serviço: os atores, o público, o cenário e a atuação em si.
Beckwith (2001)	Advoga que o marketing de serviços deve focar-se em aumentar a satisfação do consumidor e devem ser tidas em conta as variáveis: Preço, Marca, Embalagem e as Relações.
Lim (2021)	Propõe uma nova tipologia para os cuidados integrados, uma forma de marketing de serviços, que corresponde à integração de saúde e de assistência social. Três novas variáveis são adicionadas aos 7 P's: embalagem (Packaging), parceria (Partnership) e política (Policy).

Fonte: Elaboração própria a partir de Bowen, 2015; Constantinides, 2006; English, 2000; Goi, 2009; Lahtinen et al., 2020; Lim, 2021; Melewar & Saunders, 2000; Möller, 2006; Rafiq & Ahmed, 1995

2.1.4. O marketing no setor público

Para Kotler e Lee (2008, citado por citado Silva et al, 2021), o marketing auxilia as entidades públicas que pretendem responder às necessidades do cidadão e querem entregar valor real. A preocupação principal do marketing é a produção de resultados que o mercado-alvo valoriza. No setor privado, a máxima do marketing é a valorização e a

satisfação do cliente. No setor público, a máxima do marketing é a valorização e a satisfação dos cidadãos (Silva *et al.*, 2021).

Na implementação de estratégias de marketing deve-se ter em consideração as especificidades das organizações públicas. Lamb (1987) aponta algumas características que diferenciam as organizações públicas das privadas que podem gerar problemas específicos que requerem soluções à medida. Por um lado, as organizações públicas têm menos autonomia e flexibilidade, o que pode afetar o alcance e a celeridade de implementação de atividades de marketing, mas por outro lado têm menos exposição ao mercado porque obtêm grande parte das receitas de orçamentos públicos. Estão muito mais sujeitas a influências políticas que causam um efeito desestabilizador, uma vez que ocorrem mudanças frequentes nos programas políticos e nas prioridades dadas aos recursos disponíveis. O autor indica que, por defeito, as organizações públicas adotam estratégias indiferenciadas, não reconhecendo as vantagens da segmentação de mercado, uma vez que são pressionadas a alcançar e servir o maior número de pessoas possível. Por norma, essas estratégias não satisfazem nenhum segmento de mercado na sua totalidade (Lamb, 1987).

Apesar das suas especificidades, deve-se, porém, considerar que, conforme afirmam Kotler e Lee (2007), o marketing melhora o desempenho das entidades públicas, ao considerarem as necessidades, os problemas ou as preferências dos cidadãos no desenvolvimento e oferta de programas e serviços, as suas necessidades são colmatadas e o seu desempenho melhora. Os benefícios de programas centrados no cidadão são múltiplos e entre eles estão o aumento da utilização dos serviços, maior proteção do meio ambiente pelos cidadãos, aumento da satisfação do cliente ou mais apoio por parte dos cidadãos às entidades (Kotler & Lee, 2007).

A característica dos serviços de não poderem ser armazenados, uma vez que são produzidos e consumidos em simultâneo, é para Kotler e Lee (2008, citado por Silva *et al.*, 2021), uma característica igualmente presente na prestação de serviços públicos aos cidadãos. Assim, a condição de intangibilidade dos serviços públicos explica-se pelas suas particularidades: a prestação do serviço é demorada e não é possível saber o que o cidadão irá beneficiar (Silva *et al.*, 2021).

Por conseguinte, para Kotler e Lee (2008, citado por Silva *et al.*, 2021) o marketing na esfera pública é nitidamente complexo pela sua natureza. As variáveis do marketing-mix dos serviços são controladas pelas organizações prestadoras de serviços públicos vinculadas à Administração Pública e qualquer uma delas ou todas podem influenciar a decisão do consumidor em adquirir serviços prestados pela AP (Silva *et al.*, 2021).

Na opinião de Proctor (2022), o marketing tem um papel importante a desempenhar na gestão pública local, onde os mesmos princípios do setor privado se podem aplicar. Tomando como essencial a orientação para o cliente e a gestão do desempenho, todos os dirigentes e trabalhadores públicos devem reconhecer a importância do marketing e que este tem algo a oferecer ao setor (Proctor, 2022).

Adicionalmente, a elaboração de uma estratégia de marketing permite às organizações públicas a gestão dos seus serviços de maneira orientada para o cliente, uma vez que a definição de prioridades é útil para dar o público o que este almeja (Proctor, 2007).

Na próxima seção aborda-se o plano de marketing, o seu processo de planeamento e estruturação, ainda no seguimento da revisão de literatura sobre o tema deste trabalho de projeto.

2.2. O plano de marketing

De acordo com Wood (2017), o plano de marketing é um documento interno que delinea a situação do mercado e descreve as estratégias e programas de marketing que irão alicerçar a concretização das metas organizacionais e de negócio durante um período específico, geralmente um ano (Wood, 2017).

O planeamento de marketing é tão simplesmente uma sequência lógica e um conjunto de atividades que levam à definição de objetivos e à formulação de planos para alcançá-los (McDonald & Wilson, 2016). Sendo assim, o plano de marketing torna-se um modelo para identificar onde e porquê os recursos de marketing serão alocados, quando devem entrar em ação e como devem ser integrados para causar o máximo impacto (McDonald & Payne, 2006).

Por um lado, diversos autores apontam os benefícios do planejamento de marketing, mas sem deixar de mencionar que, atualmente, as organizações deparam-se com diferentes desafios aquando do planejamento. Na tabela 2.2. listam-se alguns benefícios e desafios apontados respetivamente por Wood (2017) e por Ferrell, Hartline e Hochstein (2021).

Tabela 2.2. Benefícios e desafios do planejamento de marketing

Benefícios	Desafios
Wood (2017)	Ferrell, Hartline e Hochstein (2021)
Ajuda a manter o foco nos clientes	Mudança contínua – mudam os clientes, os concorrentes e até mesmo a organização de marketing
Auxilia a determinar o que a organização pode ou não fazer pelos clientes	O marketing é inerentemente orientado para pessoas
Ajuda a averiguar as ofertas no contexto da concorrência e do ambiente de marketing	Falta de regras para escolher atividades de marketing apropriadas
Estabelece a base lógica para a alocação dos recursos de marketing	Evolução básica das práticas de marketing e de negócio na sociedade
Fornecer um modelo de avaliação sistemática das diferentes possibilidades de marketing, estabelecendo as metas de marketing e colocando a concorrência em perspectiva	Crescente exigência dos consumidores
Auxilia os decisores a lidar com o <i>quem, o quê, quando, onde, como e quanto</i> do marketing da organização	Aumento da desconfiança dos consumidores relativamente aos negócios em geral e às atividades de marketing
	Muitas empresas não conseguem antecipar a concorrência até ser tarde demais

Fonte: Elaboração própria a partir de Ferrell et al., 2021 e Wood, 2017

Por outro lado, quando, na ausência de um plano de marketing, a organização olha apenas para a sua situação atual confiando em previsão de vendas e em orçamentação, depara-se com um conjunto de problemas elencados por McDonald (2007). Essas dificuldades estão interligadas e passam por:

- Oportunidades de lucro perdidas;
- Números incoerentes em planos de longo prazo;
- Objetivos irrealistas;
- Falta de informações úteis sobre o mercado;
- Conflito interfuncional;
- Frustração por parte da administração;
- Proliferação de produtos e mercados;
- Desperdício de verbas promocionais;
- Confusão sobre preços;
- Crescente vulnerabilidade à mudança ambiental;
- Perda de controle sobre o negócio.

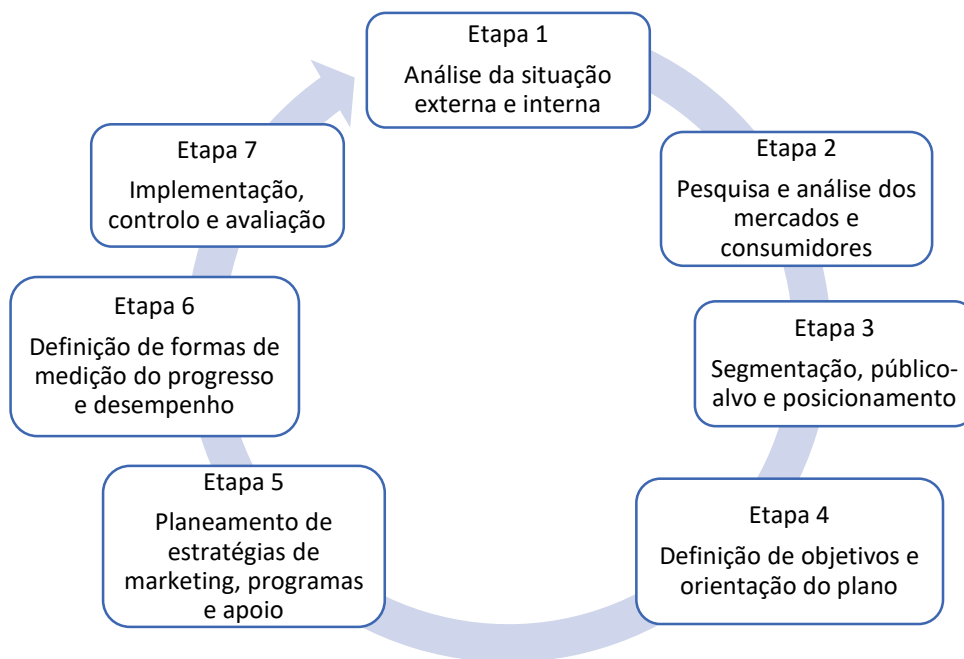
Para o autor, a origem destes problemas centra-se nas insuficiências do processo de fixação de objetivos da organização. Processo esse que é fundamental para a sua eficácia (McDonald, 2007).

Em resumo, por mais mudanças que possam acontecer no mercado e na sociedade em geral, o sucesso a longo prazo de uma organização só pode ser atingido com um planejamento de marketing rigoroso e um conhecimento holístico do ambiente onde está inserida.

2.2.1. O processo de planejamento de marketing

Devido à volatilidade do ambiente de marketing, Wood (2017) afirma que “um bom plano de marketing deve ser dinâmico” (Wood, 2017, p. 6). Esta autora identifica sete etapas do processo de planejamento de marketing, conforme observadas na figura 2.3.

Figura 2.3. O processo de planeamento de marketing por Wood



Fonte: Elaboração própria a partir de Wood, 2017, p. 7

Wood (2017) sugere que, à medida que se passa por cada etapa do processo, as decisões e ações devem ser documentadas num plano de marketing escrito. Cada plano é único, elaborado para uma organização específica tendo em conta a sua situação de marketing. (Wood, 2017)

O planeamento de boas estratégias é apenas o começo para um marketing bem-sucedido, segundo Kotler e Armstrong (2018). Por seu lado, a implementação é o processo que converte os planos de marketing em ações de marketing para cumprir os objetivos estratégicos de marketing. Estes autores propõem um plano de marketing com oito seções: sumário executivo; situação atual do marketing; análise das ameaças e oportunidades; objetivos; estratégia de marketing; programas de ação, orçamento e controlo (Kotler & Armstrong, 2018).

Identicamente, Ferrell *et al.* (2021) apresentam um plano de marketing que afirmam ter elementos comuns a outros planos. No entanto, esclarecem que, independentemente da sua estrutura, um bom plano de marketing deve ser abrangente, flexível, consistente e lógico. Sugerem então uma estrutura composta por sete elementos: sumário executivo;

análise da situação; análise SWOT; metas e objetivos de marketing; estratégias de marketing; implementação do marketing e avaliação e controlo (Ferrell *et al.*, 2021).

Em alternativa, McDonald e Payne (2006), apresentam um detalhado processo de dez passos do planeamento de marketing para os serviços que têm de ser cumpridos para se chegar ao resultado desse processo, ou seja, ao plano de marketing. Esses dez passos estão incorporados em quatro fases (Anexo 1) e, uma vez percorridos os passos do processo, o plano em si contém, de acordo com os autores (McDonald & Payne, 2006, p.37), a seguinte estrutura:

1. Missão
2. Sumário financeiro
3. Visão geral do mercado
4. Análise SWOT
5. Sumário do portefólio
6. Pressupostos
7. Objetivos e estratégias de marketing
8. Previsão para três anos e orçamento.

Por sua vez, Gilligan e Wilson (2003) apresentam um plano ainda mais detalhado, no qual são sugeridas ferramentas, técnicas e resultados a serem utilizados em cada etapa do mesmo (Apêndice B). Estes autores afirmam que, deliberadamente, optam por um plano altamente estruturado para que o processo possa ser seguido passo a passo por quem o vai elaborar (Gilligan & Wilson, 2003).

Nitidamente, encontram-se elementos semelhantes nos processos de planeamento de marketing propostos pelos autores revistos, e tendo em conta o propósito concreto deste projeto, adota-se o modelo apresentado na tabela 2.3.

Tabela 2.3. Estruturação do plano de marketing do projeto

Estrutura	Conteúdos	Autores
Introdução	Sumário executivo	Gilligan e Wilson (2003) Kotler e Armstrong (2018) Ferrell, Hartline e Hochstein (2021)
Diagnóstico	Análise do ambiente externo: *Análise PESTAL (ambiente político, económico, social, ambiente e legal) *Análise do setor (mercado e concorrência) Análise do ambiente interno (historial, estrutura orgânica, serviços, recursos, variáveis do marketing-mix, posicionamento)	Wood (2017) Kotler e Armstrong (2018) Ferrell, Hartline e Hochstein (2021)
Prognóstico	Análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) Fatores críticos de sucesso	Gilligan e Wilson (2003) McDonald e Payne (2006) Kotler e Armstrong (2018) Ferrell, Hartline e Hochstein (2021)
Estratégia de marketing	Objetivos e metas Segmentação Público-alvo/Targeting Posicionamento	Gilligan e Wilson (2003) McDonald e Payne (2006) Wood (2017) Kotler e Armstrong (2018) Ferrell, Hartline e Hochstein (2021)
Marketing-mix	7 P's: Produto Preço Distribuição Comunicação	Gilligan e Wilson (2003) McDonald e Payne (2006) Wood (2017) Kotler e Armstrong (2018)

	Pessoas Processos Evidências físicas	Ferrell, Hartline e Hochstein (2021)
Planeamento e implementação	Programa de ações Calendarização das ações	McDonald e Payne (2006) Wood (2017)
Orçamentação	Orçamentos para as ações a implementar	McDonald e Payne (2006) Wood (2017)
Avaliação e controle	Medidas de avaliação e controle da implementação das ações Plano de contingência	Wood (2017) Kotler e Armstrong (2018) Ferrell, Hartline e Hochstein (2021)

Fonte: Elaboração própria a partir de Santos, 2013

Uma vez apresentada a estruturação do plano de marketing a ser utilizado na elaboração do plano do Centro, na seção que se segue vai ser explicado mais pormenorizadamente o desenvolvimento desse mesmo plano.

2.4. O desenvolvimento do plano de marketing

2.4. 1. Introdução

2.4.1.1. Sumário executivo

O sumário executivo corresponde a um breve resumo dos principais objetivos e recomendações do plano (Kotler & Armstrong, 2018). Assim, não contém pormenores, nem qualquer outra informação detalhada relativa ao plano final. O importante é dar ao leitor uma noção simples da dimensão do plano e do seu prazo de execução (Ferrell et al., 2021).

2.4.2. Diagnóstico

2.4.2.1. Análise do ambiente externo

Na estrutura adotada para o plano de marketing a elaborar no âmbito do projeto de mestrado está incluída a análise do ambiente externo. Este tipo de análise permite realizar um diagnóstico da situação atual identificando tendências e mudanças no ambiente externo que podem influenciar direta e indiretamente a organização.

2.4.2.1.1. Análise PESTAL

No que concerne ao ambiente externo, a realização da análise PESTAL é o primeiro passo a ser dado na elaboração do plano de marketing.

A designação PESTAL, PESTEL ou PESTLE é um acrónimo correspondente a fatores políticos (P), económicos (E), sociais (S), tecnológicos (T), ambientais (A) ou ecológicos (E) e legais (L). Primeiramente surgiu como análise PEST e, posteriormente, a sua variante engloba os fatores ambientais e legais. Esta ferramenta é a mais comumente usada para analisar o ambiente externo de um negócio, ambiente esse em constante mudança, existindo interdependências óbvias entre os diferentes fatores (Galea & Sammut-Bonnici, 2014; Gupta, 2013). Esta análise possibilita a identificação de oportunidades e ameaças que auxiliam na elaboração da análise SWOT (Galea & Sammut-Bonnici, 2014; Perera, 2017).

Relativamente aos fatores políticos, estes podem abranger desde estabilidade ou instabilidade política, a ações e apoios estatais ou a mudanças de políticas estatais e nacionais, bem como o impacto de políticas governamentais na atividade empresarial. Por seu lado, os fatores económicos têm uma importância muito significativa no sucesso organizacional e podem incluir, entre outros, níveis de rendimento, taxas de desemprego ou crescimento da população (Perera, 2017).

Segundo Wood (2017), os fatores socioculturais e demográficos são dos mais dinâmicos do ambiente externo, afetando, a título de exemplo, a dimensão e a composição dos mercados e segmentos (Wood, 2017). Estes fatores providenciam informação sobre a sociedade, a cultura e a demografia do ambiente externo e podem incluir tendências

demográficas, preferências do consumidor, padrões de ensino, condições de vida ou papéis de gênero (Ho, 2014).

Os fatores tecnológicos incluem atividades, infraestruturas, incentivos ou mudanças tecnológicas que impactam o ambiente externo (Ho, 2014). Nas últimas quatro décadas, os avanços das tecnologias de informação e comunicação são, de todas as novas tecnologias, as que tiveram um maior impacto no marketing (Ferrell *et al.*, 2021).

No que diz respeito aos fatores ambientais ou ecológicos, estes podem englobar a pegada carbónica das indústrias, processos eficientes energeticamente ou mecanismos de gestão de resíduos. Para as organizações é crucial a atenção a estes fatores devido às crescentes pressões relativas ao aquecimento global, aos impactos ambientais negativos e a preocupações com a sustentabilidade (Perera, 2017).

Os fatores legais formam o último domínio da análise PESTAL e abrangem um largo espectro de assuntos, desde legislação sobre trabalho, consumo ou ambiente. De acordo com Ferrell *et al.* (2021), as leis e regulamentos têm uma relação estreita com eventos no contexto político influenciando as decisões e atividades de marketing (Ferrell *et al.*, 2021).

2.4.2.1.2. Análise do setor: mercado e concorrência

A análise do ambiente externo inclui igualmente a análise do setor em que são pesquisados os mercados e os consumidores, bem como os concorrentes da organização.

A pesquisa sobre os mercados e os consumidores permite investigar tendências relativas a quotas de mercado, procura de produtos, necessidades e perceções dos consumidores, dados demográficos, padrões de compra e satisfação de clientes (Wood, 2017).

No que diz respeito à análise de concorrência e, de acordo com Kotler e Armstrong (2018), a identificação dos concorrentes parece ser aparentemente uma tarefa fácil, em que a organização define como seus concorrentes os que oferecem produtos e serviços semelhantes aos mesmos clientes a preços semelhantes, mas efetivamente a concorrência é muito mais alargada. As empresas devem evitar serem míopes relativamente aos

concorrentes, existindo mais probabilidades de uma empresa ser suplantada por potenciais concorrentes do que por concorrentes atuais (Kotler & Armstrong, 2018).

2.4.2.2. Análise do ambiente interno

A análise interna permite perceber a situação atual no seio da organização com a identificação dos seus pontos fortes e fracos. Esta análise considera diversos aspetos como a disponibilidade e a afetação de recursos humanos, a idade e a capacidade do equipamento ou da tecnologia ou a disponibilidade de recursos financeiros (Ferrell *et al.*, 2021).

2.4.3. Prognóstico

2.4.3.1. Análise SWOT

Reunida informação relevante através da análise do ambiente externo, avalia-se e reúne-se a mesma numa análise, denominada de SWOT, a sigla em inglês para **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities e **T**hreats. Assim, esta análise reflete as forças e fraquezas, bem como as oportunidades e ameaças.

Para Wood (2017), as forças são capacidades ou fatores internos que podem ajudar a organização a atingir os seus objetivos, tirando o máximo partido das oportunidades ou evitando as ameaças. Por outro lado, as fraquezas podem impedir a organização de alcançar os seus objetivos ou lidar eficazmente com oportunidades e ameaças, especialmente num contexto competitivo. As oportunidades são circunstâncias ou fatores externos que a organização pode tentar explorar para obter um melhor desempenho e as ameaças são também externas à organização e não estão sob o seu controlo, mas podem afetar o seu desempenho, se não forem devidamente enfrentadas (Wood, 2017).

Para melhor compressão do referido acima, a figura 2.4. apresenta uma sistematização da análise SWOT.

Figura 2.4. Matriz SWOT



Fonte: Elaboração própria

2.4.3.2. Fatores críticos de sucesso

Os fatores críticos de sucesso são as áreas em que a organização tem de se destacar se quiser ultrapassar os seus concorrentes e alcançar o sucesso (Gilligan & Wilson, 2003). São relativamente poucos os fatores que o determinam. No setor dos serviços, fatores como o desempenho, a sua variedade, a sua rapidez ou os baixos custos, são amiúde os fatores mais importantes para o sucesso (McDonald & Payne, 2006). É essencial a determinação dos fatores críticos de sucesso e qual a posição da organização relativamente aos concorrentes mais próximos, quando avaliada em função dos mesmos (McDonald, 2007).

2.4.4. Estratégia de marketing

De acordo com Wood (2017), a estratégia de marketing tem como finalidade apresentar a abordagem estratégica geral que o plano irá aplicar para fornecer valor para alcançar os objetivos que foram definidos. Por norma, o plano de marketing espelha a estratégia de marketing escolhida pela organização para o ano seguinte, mas pode abranger vários anos (Wood, 2017).

Para Kotler e Armstrong (2018), a conceção de uma estratégia de marketing orientada para o cliente tem por base a resposta a duas perguntas simples, que são:

1. “Que consumidores vamos servir?”, correspondente à segmentação e escolha do público-alvo. Não sendo possível servir todos os clientes de todas as formas, os recursos devem ser alocados aos clientes que a organização pode servir melhor e de forma mais rentável;
2. “Como podemos servir melhor os clientes-alvo?”, correspondente à diferenciação e posicionamento. É definida uma proposta de valor que descreve os benefícios que a organização pode proporcionar para conquistar os clientes-alvo (Kotler & Armstrong, 2018).

2.4.4.1. Objetivos e metas

Segundo McDonald e Payne (2006), os objetivos de marketing devem descrever exatamente o que deve ser alcançado pelas atividades de marketing da organização. Estes devem ser relevantes, relativamente à missão e aos objetivos da organização; específicos, devendo focar-se em objetivos claros e específicos; mensuráveis, devendo ser quantificáveis; temporais, devem ter um prazo de realização; desafiadores, devendo ser exequíveis, mas igualmente abrangendo os colaboradores e a organização como um todo; e focados, devem preocupar-se apenas com os mercados e serviços que a organização pretende abordar. No caso dos serviços, os autores referem que a definição dos objetivos de marketing só pode ser feita de quatro maneiras, ou seja, venda de serviços existentes aos mercados existentes, expansão de serviços existentes a novos mercados, desenvolvimento de novos serviços para os mercados existentes ou desenvolvimento de novos serviços para novos mercados (McDonald & Payne, 2006).

2.4.4.2. Segmentação

Uma vez definidos os objetivos de marketing, o próximo passo do plano é a segmentação de mercado. Para Wood (2017) a segmentação de mercado consiste em agrupar os clientes ou consumidores inseridos num determinado mercado em segmentos mais pequenos considerando as similitudes em termos de necessidades, atitudes ou comportamentos (Wood, 2017). Assim, aos segmentos identificados podem ser disponibilizados serviços específicos e um marketing-mix diferenciado, possibilitando uma maior eficácia na satisfação das necessidades dos clientes e que se poderá traduzir em fidelização e retenção desses mesmos clientes (McDonald & Payne, 2006).

Autores como McDonald e Payne (2006), Wood (2007), Kotler e Armstrong (2018) ou Ferrell et al. (2021) consideram que o processo de segmentação é composto por diferentes variáveis que podem ser usadas para segmentar os mercados em grupos homogéneos. Por norma, são agrupadas nas quatro categorias apresentadas na tabela 2.4.

Tabela 2.4. As categorias de segmentação

Categorias de segmentação	Exemplos de variáveis	Aplicação aos mercados
Demográfica	Idade Género Educação Rendimento Religião Nacionalidade Classe social	Tendencialmente mais utilizada para segmentar os mercados de consumo, uma vez que a informação demográfica está amplamente disponível e é de fácil medição; Informação de fácil acesso através de dados secundários.
Geográfica	Global Regional Local Dimensão do país/cidade Densidade populacional	Relativamente simples e frequentemente uma das primeiras abordagens consideradas por muitas organizações por potencialmente

	Clima	ajudar na identificação dos clientes e na forma de os alcançar; Por norma, constata-se que os clientes estão geograficamente concentrados.
Psicográfica	Personalidade Estilo de vida Motivações Gostos e preferências	Mais dificuldade na medição; Geralmente existe a necessidade de investigação de marketing primária para determinar corretamente a composição e a dimensão dos segmentos; Uma forma mais sofisticada de segmentação.
Comportamental	Benefícios esperados Estado de lealdade Utilização do produto Sensibilidade aos preços Vontade de inovar	Relacionada normalmente com as razões pelas quais os clientes compram e utilizam os produtos/serviços e, conseqüentemente, está mais estreitamente associada às necessidades dos consumidores.

Fonte: Elaboração própria a partir de Gilligan & Wilson, 2003; Kotler & Armstrong, 2018; McDonald & Payne, 2006; Wood, 2017

Deste modo, a segmentação de mercado permite a eliminação de mercados que são inacessíveis ou inadequados, bem como a determinação de segmentos de clientes com necessidades ou comportamentos semelhantes, mas com diferentes respostas ao marketing. Permite ainda a melhoria na eficiência do marketing, assim como a identificação de oportunidades, ameaças e de prioridades de marketing (Wood, 2017).

2.4.4.3. Escolha do segmento-alvo

Depois da avaliação dos diferentes segmentos, a fase seguinte passa pela decisão de quais devem ser considerados como alvos a atingir.

Kotler e Armstrong (2018), definem público-alvo como um conjunto de consumidores que partilham necessidades ou características comuns para o qual a organização direciona o seu esforço e recursos (Kotler & Armstrong, 2018). Para Ferrell et al. (2021) as estratégias de marketing relativamente ao público-alvo são baseadas na avaliação da atratividade de cada segmento e se cada um oferece oportunidades que correspondem às capacidades e recursos da organização (Ferrell et al., 2021)

Segundo autores como Wood (2017) e Kotler e Armstrong (2018), uma das seguintes estratégias pode ser equacionada para a seleção do público-alvo:

- Marketing indiferenciado ou de massas – visa todo o mercado com o mesmo marketing-mix, ignorando quaisquer diferenças de segmento, focando-se no que é semelhante nas necessidades dos consumidores;
- Marketing diferenciado ou segmentado – é formulado um marketing-mix distinto para os dois ou mais públicos-alvo que se pretende atingir;
- Marketing concentrado ou de nicho – consiste em atingir um segmento com um marketing-mix;
- Marketing individualizado ou micromarketing - ofertas de marketing adaptadas aos gostos de indivíduos específicos e segmentos de clientes locais (Kotler & Armstrong, 2018; Wood, 2017).

A definição de *buyer personas* acrescenta uma dimensão humana à seleção e segmentação através de perfis fictícios que refletem a forma como clientes específicos dos públicos-alvo se comportariam normalmente numa situação de marketing (Wood, 2017).

Pelo exposto, a escolha do público-alvo é para Wood (2017) orientadora do desenvolvimento de atividades de marketing adequadas, assim como acrescenta uma dimensão humana e auxilia na visualização dos clientes de cada segmento (Wood, 2017).

2.4.4.4. Posicionamento

O posicionamento refere-se à criação de uma imagem mental da oferta do produto ou serviço e das suas características diferenciadoras na mente do público-alvo. Essa

imagem mental pode estar associada a diferenças concretas ou percebidas entre as ofertas concorrentes (Ferrell *et al.*, 2021).

Deste modo, o posicionamento é um elemento essencial no processo de planejamento de marketing, sendo que qualquer decisão sobre o mesmo tem implicações diretas e imediatas no marketing-mix e este pode ser visto como a componente tática da estratégia de posicionamento da organização (Gilligan & Wilson, 2003).

Para Kotler e Armstrong (2018), um posicionamento eficaz inicia-se com a diferenciação que corresponde a diferenciar a oferta de mercado da organização para criar valor superior para o cliente. Assim que é tomada a opção pela posição desejada, devem ser tomadas medidas eficazes para comunicar essa posição aos consumidores-alvo (Kotler & Armstrong, 2018). De modo geral, a diferenciação da oferta pode ser feita em termos de qualidade, serviço, imagem, funcionários ou valor. Independentemente da escolha que é feita, o posicionamento de um produto ou serviço deve assentar em critérios que sejam relevantes, significativos e desejáveis do ponto de vista do cliente, mas competitivamente distintivos (Wood, 2017).

Wood (2017) aponta como benefícios do posicionamento, o realçar dos atributos que os clientes consideram significativos no contexto competitivo e também reforçar a diferenciação, aumentando a consistência do marketing (Wood, 2017).

2.4.5. Marketing-mix

O processo de elaboração do plano de marketing prossegue com a definição da estratégia de marketing ao nível do marketing-mix.

No caso deste trabalho de projeto, vai ser considerado o marketing-mix aplicado aos serviços composto por sete constituintes que vão ser detalhados em seguida.

2.4.5.1. Produto ou serviço

Um produto é algo que pode ser adquirido através de troca para satisfazer uma necessidade ou um desejo e esta definição permite abranger, não só produtos tangíveis,

mas também ideias, informação, produtos digitais, pessoas, lugares, experiências ou serviços. Estes são produtos intangíveis que consistem em atos ou ações dirigidas a pessoas ou aos seus bens e, na atualidade, a grande maioria dos serviços contém alguma parte digital (Ferrell *et al.*, 2021).

O desenvolvimento de um produto ou serviço implica a definição dos benefícios que oferece e estes são comunicados e fornecidos pelos atributos do produto, como a qualidade, as características, estilo e design. A qualidade é uma das principais ferramentas de posicionamento, uma vez que esta afeta o desempenho de produto ou serviço, estando assim estreitamente relacionada com o valor para o cliente e à satisfação (Kotler & Armstrong, 2018, p. 249).

O conceito do ciclo de vida do produto em marketing explicado por Levitt em 1965 (Levitt, 1965), e dividido em quatro fases, é um dos conceitos mais conhecidos e adotado por vários autores (Ferrell *et al.*, 2021; Gilligan & Wilson, 2003; Kotler & Armstrong, 2018; McDonald & Payne, 2006; Wood, 2017) quando teorizam sobre o produto ou serviço. Este conceito mostra como as vendas e a rentabilidade de um produto podem mudar em cada fase do ciclo. Por norma, é dividido em introdução, crescimento, maturidade e declínio. Para além destas, alguns autores consideram uma pré-fase denominada de desenvolvimento do produto (Ferrell *et al.*, 2021; Kotler & Armstrong, 2018; Wood, 2017) ou uma fase de saturação (McDonald & Payne, 2006).

2.4.5.2. Preço

O preço é o montante cobrado por um produto ou serviço. Em sentido mais lato, o preço é a soma de todos os valores que os clientes trocam pelos benefícios de ter ou utilizar um produto ou serviço. É o único componente do marketing-mix que gera receitas, uma vez que os outros componentes envolvem custos, e é dos mais flexíveis porque pode ser alterado rapidamente para se adaptar a mudanças no mercado (Kotler & Armstrong, 2018).

Existem apenas duas formas de aumentar a receita, ou pelo aumento do preço ou pelo aumento de volume de produto vendido. Quando um produto se encontra na sua fase de maturidade, em que os produtos concorrentes oferecem as mesmas características e benefícios, as decisões de compra dos clientes são primordialmente motivadas pelo preço.

Estrategicamente, as decisões sobre o preço são das mais difíceis de tomar aquando do desenvolvimento do plano de marketing (Ferrell *et al.*, 2021).

Segundo Kotler e Armstrong (2018), as três principais estratégias relativas ao preço são a fixação de preços baseada no valor para o cliente, baseada nos custos e baseada na concorrência (Kotler & Armstrong, 2018).

No setor público, de acordo com Froemming (2009) para a determinação do preço, é essencial a definição do objetivo do mesmo e esse pode ser a recuperação do custo do produto, obter lucro ou forçar a sua adoção (Froemming, 2009). Neste setor, segundo Kotler e Lee (2008, citado por Froemming, 2009), o preço não está apenas relacionado com taxas sobre produtos, programas e serviços, reflete também incentivos financeiros como, por exemplo, o abono de família, incentivos não-financeiros como promover a reciclagem, desincentivos financeiros como multas ou desincentivos não-financeiros como ameaçar de constrangimento público (Froemming, 2009).

No caso do Centro, não são cobradas entradas para visitar a exposição patente na Sala de Exposições, mas mesmo quando um serviço é prestado gratuitamente, o cálculo do custo é importante (Dhiman & Sharma, 2009).

2.4.5.3. Distribuição

A distribuição, ou *Place* em inglês, referente ao terceiro componente do marketing-mix, inclui as atividades da organização que disponibilizam o produto ou serviço ao público-alvo (Kotler & Armstrong, 2018).

São poucos os produtores que fazem venda direta, em vez disso, a maioria recorre a intermediários para colocar os seus produtos no mercado, usando para tal canais de distribuição. Deste modo, tentam estabelecer uma via composta por um conjunto de organizações interdependentes que ajudam a tornar um produto ou serviço disponível para utilização ou consumo pelo consumidor. A escolha dos canais de distribuição afeta diretamente outras decisões de marketing, como por exemplo, o preço a ser cobrado pode depender da escolha do tipo de canal com mais alcance, mais especializado ou de venda direta online aos consumidores (Kotler & Armstrong, 2018).

Segundo Wood (2007), o plano de marketing deve especificar o comprimento do canal, o que significa o número de níveis intermédios a usar por produto. Canais mais longos têm mais níveis a separar o produtor do cliente e os mais curtos têm menos. Em contrapartida, um canal direto é o mais curto por não ter intermediários, lidando o produtor diretamente com o cliente. Para além disso, o plano de marketing deve indicar quantos e que tipo de elementos do canal de distribuição serão necessários para cada nível em cada mercado. As decisões sobre a intensidade da distribuição dependem do mercado, do produto e do seu ciclo de vida, das necessidades e do comportamento dos clientes, do preço e posicionamento do produto (Wood, 2017).

No que diz respeito ao Centro, a distribuição refere-se ao "Quando", "Onde" e "Como" o serviço é disponibilizado ao utilizador. O "Quando" implica o período em que a informação é fornecida, o "Onde" indica a localização dos serviços e o "Como" constitui o tipo de distribuição (Dhiman & Sharma, 2009).

Os canais de distribuição não podem ser confundidos com os canais de comunicação, cujo propósito é transmitir informação.

2.4.5.4. Comunicação

A promoção ou comunicação refere-se às atividades que comunicam os atributos do produto ou serviço, persuadindo os clientes-alvo a comprá-lo (Kotler & Armstrong, 2018). Esta é uma mistura de várias ferramentas, sendo as cinco principais, a publicidade, a promoção de vendas, as relações públicas (RP) e o marketing direto e digital (Kotler & Armstrong, 2018)

Ferrell *et al.* (2021) referem que, o marketing moderno vem substituir o termo "promoção" por comunicação integrada de marketing (CIM), correspondendo à coordenação de todas as atividades promocionais para produzir uma mensagem unificada e centrada no cliente. Neste caso, o sentido do termo "clientes" não é apenas o tradicional, mas inclui igualmente funcionários, parceiros comerciais, acionistas, o governo, os meios de comunicação social e a sociedade em geral (Ferrell *et al.*, 2021).

Nem sempre, o papel da comunicação de marketing é fazer uma venda imediata, mas sim moldar atitudes e reforçar relações com os clientes durante um período alargado, com o objetivo de obter um elevado valor de vida útil do cliente e de lealdade a longo prazo (Wood, 2017)

De acordo com McDonald e Payne (2006), o processo de comunicação deve seguir uma sequência lógica com cinco fases: desconhecimento, conhecimento, compreensão, convicção e ação. Quando o objetivo é conquistar clientes, primeiramente a comunicação deve tornar clientes desconhecedores em conhecedores do serviço oferecido, em seguida é importante que os clientes compreendam plenamente o que esse serviço vai fazer por eles, depois será necessário convencê-los da veracidade do que é comunicado e que o serviço irá satisfazer as suas necessidades. Por fim, os clientes precisam de estar suficientemente motivados para comprá-lo (McDonald & Payne, 2006).

Existem dois tipos de canais de comunicação, os pessoais e os não pessoais. Os primeiros são canais através dos quais duas ou mais pessoas comunicam diretamente entre si e pode incluir comunicação cara a cara, por telefone, por correio, por correio eletrónico ou até por SMS ou através de um *chat* na Internet. Alguns canais de comunicação pessoal são controlados pela organização, mas outros não o são e podem incluir especialistas independentes como *bloggers* ou podem ser amigos ou familiares, vizinhos, ou outros consumidores a comunicar para públicos-alvo pessoalmente ou através das redes sociais. Este canal, denominado de boca-a-boca, tem considerável credibilidade e reflete o que as pessoas no mercado pensam, sentem e fazem. Uma forma mais intensa do boca-a-boca chama-se *buzz marketing*, no qual são visados líderes de opinião para ativamente divulgarem informações sobre um produto ou serviço a outras pessoas nas suas comunidades. A disseminação dessa informação é especialmente rápida na internet. Os segundos são canais que transmitem mensagens sem contacto pessoal ou sem retorno e incluem os principais meios de comunicação como imprensa escrita, de difusão, de exposição de publicidade ou *online*, para além de ambientes arquitetados que criam ou reforçam as motivações do comprador para a compra de um produto e dos eventos que são acontecimentos encenados que comunicam mensagens a públicos-alvo (Kotler & Armstrong, 2018; Wood, 2017).

2.4.5.5. Pessoas

Como já referido na seção 2.1.3., diversos autores defendem um modelo alargado de marketing-mix aplicado aos serviços e que engloba mais três variáveis, entre elas estão as pessoas.

As pessoas são um elemento essencial na produção e prestação de serviços, a qualidade do serviço é amplamente determinada pela qualidade e pelo comportamento do pessoal de uma organização, em particular das pessoas que exercem funções que impliquem um elevado nível de contacto com os clientes (McDonald & Payne, 2006). O pessoal de uma organização ocupa um papel central na influência das percepções dos clientes sobre a qualidade do serviço devido à simultaneidade da sua produção e consumo, não se podendo separar a qualidade do serviço da qualidade do prestador de serviços. Torna-se essencial estabelecer padrões para melhorar a qualidade dos serviços prestados pelos funcionários e monitorizar o seu desempenho. Este tende a ser variável no caso de não existir formação ou controlo, resultando numa qualidade de serviço também ela variável. A formação é muito importante para a compreensão por parte dos funcionários das formas de comportamento a adotar.

Relativamente à prestação de serviços públicos, para Kotler e Lee (2008, citados por Silva *et al*, 2021), os funcionários públicos são responsáveis pela administração e operacionalização dos processos administrativos e pela prestação de serviços. Do ponto de vista do consumidor, o mais importante é o serviço à população, em que o cidadão interage com o prestador do serviço. A importância da interação entre prestadores de serviços e consumidores atraiu a atenção das entidades públicas e estas consideram igualmente importante o papel dos seus funcionários na prestação de serviços (Silva *et al.*, 2021).

2.4.5.6. Processos

Os processos envolvem a gestão de clientes desde o primeiro contacto com a organização até ao último contacto (Gilligan & Wilson, 2003). São importantes para garantir a homogeneidade dos serviços prestados. Sendo as pessoas os "produtores" de serviços e cada uma individualmente pode ter um desempenho diferente das demais, são

necessários processos que garantam a homogeneidade das formas usadas na prestação de serviços, referem Kotler e Lee (2008, citados por Silva *et al*, 2021).

Os serviços prestados pelo Centro envolvem vários processos, como exemplo, o primeiro contacto com os clientes, procedimento administrativo relativo à oferta de formações, a sua preparação e avaliação.

2.4.5.7. Evidências físicas

As evidências físicas correspondem ao ambiente no qual o serviço é prestado e são um meio para fornecer elementos tangíveis para um serviço que é essencialmente intangível. Estas ajudam também a promover o posicionamento e a imagem do prestador de serviços (McDonald & Payne, 2006).

Às evidências físicas deve também ser dada atenção por parte do setor público, uma vez que são os componentes tangíveis presentes na prestação de serviços, tais como, o equipamento utilizado, a aparência do prestador de serviços e o local onde o serviço é prestado. Estas são usadas para acrescentar valor aos serviços prestados e servem também para minimizar a insegurança causada pela intangibilidade, advogam Kotler e Lee (2008, citados por Silva *et al*, 2021).

2.4.6. Planeamento e implementação

O planeamento de marketing é um processo que conduz a um conjunto de decisões e ações para uma determinada organização e para um período específico.

Kotler e Lee (2008, citados por Froemming, 2009) referem que a etapa de implementação se pode considerar como o verdadeiro plano de marketing. De acordo com Ferrell *et al.* (2021), a implementação “é o processo de execução da estratégia de marketing através da criação e realização de ações específicas para garantir a realização dos objetivos de marketing da organização” (Ferrell *et al.*, 2021, p. 237). Para estes autores, a implementação é o “como” do planeamento de marketing, sendo uma parte do próprio plano de marketing.

Conseguir o apoio dos funcionários da organização é uma questão importante na implementação e também no controlo das atividades de marketing (Ferrell *et al.*, 2021). Assim, a implementação eficaz de todo o plano de marketing depende do marketing interno. Este consiste num “conjunto cuidadosamente coordenado de políticas e atividades desenvolvidas com o propósito de construir relações internas com os funcionários reforçando e recompensando o empenho interno no esforço de marketing e no bom serviço ao cliente” (Wood, 2017, p. 220).

2.4.6.1. Programa de ações

O programa de ações de marketing tem como objetivo “descrever o conjunto de ações coordenadas utilizadas para criar, comunicar e fornecer valor através do produto, do preço, do local, promoção, serviço ao cliente e atividades de marketing interno” (Wood, 2017, p. 15).

2.4.6.2. Calendarização das ações

Aquando do planeamento dos calendários de execução, existe a necessidade de prever a data de início, a duração e os prazos para cada ação, de forma a coordenar atividades coincidentes, evitar conflitos, obter os recursos necessários em tempo útil e acompanhar os progressos para o cumprimento dos objetivos (Wood, 2017).

De forma mais sistematizada, McDonald e Payne (2006) referem que, as ações formuladas para cada elemento do marketing-mix devem:

- Ter um calendário estabelecido com a indicação das datas de realização das atividades;
- Indicar tarefas e atividades prioritárias;
- Identificar recursos e pessoas necessárias para as levar a cabo;
- Prever o acompanhamento e o controlo do desempenho (McDonald & Payne, 2006, p. 232).

2.4.7. Orçamentação

Todas as opções tomadas em termos das estratégias do marketing-mix têm de ser avaliadas relativamente aos seus custos e assim já existe um conhecimento de um orçamento geral de marketing estratégico. Contudo, nesta etapa específica este deve ser desenvolvido de uma forma mais pormenorizada e cuidadosa, uma vez que vai constituir a formalização do compromisso da organização com a estratégia de marketing delineada para o período de planeamento definido (McDonald & Payne, 2006).

No caso do Centro, deve ser elaborado um relatório com a previsão de todas as despesas para a implementação do plano de marketing para ser apresentado ao executivo e à Divisão Financeira, com vista à obtenção de autorização superior e de modo a averiguar sobre a verba disponível para o ano de implementação do plano, uma vez que o Centro depende em termos financeiros da distribuição das verbas da CMA.

2.4.7.1. Orçamentos para as ações a implementar

Dentro do orçamento geral de marketing, devem ser estimadas as despesas para cada ação, programa ou atividade específica, de acordo com os objetivos do plano de marketing (Wood, 2017).

2.4.8. Avaliação e controle

O plano de marketing abrange normalmente um período de um a três anos para maioria das organizações e a avaliação e o controlo devem ser efetuados ao longo de todo o período abrangido pelo plano de marketing (Ferrell et al., 2021).

2.4.8.1. Medidas de avaliação e controle da implementação das ações

O controlo de marketing é o processo que consiste na medição e avaliação dos progressos e resultados das atividades de marketing e de diagnóstico de eventuais desvios, efetuando ajustamentos e tomando medidas corretivas, quando necessário. Caso haja lugar a medidas corretivas, a verificação da sua eficácia passa por avaliar o resultado

durante a próxima fase do processo de controlo contínuo, o que pode exigir o ajuste dos intervalos de medição, das normas ou de ambos (Kotler & Armstrong, 2018; Wood, 2017). As normas de desempenho devem estar ligadas aos objetivos definidos no plano. Estas podem basear-se, por exemplo, “no aumento do volume de vendas ou até no reconhecimento ou notoriedade da marca. Independentemente da norma seleccionada, todas as normas de desempenho devem ser estabelecidas antes da avaliação dos resultados do plano” (Ferrell *et al.*, 2021, p. 41).

Caso sejam identificados desvios e seja necessário fazer ajustamentos ao plano de marketing, podem ser usadas uma série de ferramentas para identificar as causas potenciais desses desvios ou discrepâncias, como a auditoria de marketing. Trata-se de uma análise sistemática dos objetivos de marketing, da estratégia e do desempenho da organização e pode ajudar a detetar os pontos fracos do plano de marketing e recomendar ações a tomar para melhorar o desempenho, tendo em vista a redução das diferenças entre o desempenho planeado e o desempenho real (Ferrell *et al.*, 2021).

De acordo com Wood (2017), os planos de contingência são úteis para lidar com desafios e emergências provocadas por fatores externos incontrolláveis (Wood, 2017), sendo importante a inclusão deste tipo de plano a ser implementado em resposta a esse tipo de acontecimentos ou como forma de os antecipar. McDonald e Payne (2006) apontam para a importância da sua inclusão nos planos de marketing definidos para um ano (McDonald & Payne, 2006).

No próximo capítulo será abordada a metodologia utilizada para a elaboração do trabalho de projeto tendo em conta o seu tema.

3. Metodologia

Este capítulo debruça-se sobre os métodos, técnicas e instrumentos utilizados na recolha de dados relevantes para a elaboração do plano de marketing para o Centro de Artes e Ofícios de Albufeira.

Este trabalho de projeto assenta essencialmente na análise de dados qualitativos. Inicialmente foi efetuada uma pesquisa bibliográfica sobre as áreas temáticas de interesse

para o projeto, baseada em dados secundários recolhidos aquando da literatura revista sobre a teoria em que se alicerça este trabalho.

No seguimento do trabalho de pesquisa verificou-se a necessidade de recolha de dados primários e foi considerada a utilização da observação participante, em que as anotações foram realizadas em altura posterior à participação nos cursos e workshops ligados às artes e ofícios, uma vez que se considerou essas perceções seriam indispensáveis para a elaboração do plano de marketing, nomeadamente na aferição das motivações dos participantes ao integrarem esses eventos, de modo a se conseguir definir os públicos-alvo do Centro e, mais concretamente, as *buyer personas*.

No que diz respeito a dados primários, foram também efetuadas duas entrevistas semiestruturadas com a finalidade de ter um conhecimento mais aprofundado de um concorrente direto, bem como de recolha de informação complementar para elaboração da análise SWOT, definição dos públicos-alvo e da análise interna.

3.1. Métodos

3.1.1. Observação participante

A observação participante define-se como “o método em que o investigador participa nas atividades diárias, rituais, interações e eventos de um grupo de pessoas como um dos meios para conhecer os aspetos explícitos e tácitos das suas rotinas de vida e cultura” (DeWalt & DeWalt, 2011).

É um método apropriado para estudar quase todos os aspetos da existência humana, pelo qual pode ser descrito o que acontece, quem ou o que está envolvido, quando e onde os episódios ocorrem, como ocorrem e porque acontecem em situações particulares, do ponto de vista dos participantes (Jorgensen, 2003).

Neste método qualitativo, a participação e a recolha de dados ocorrem em simultâneo. Não sendo possível, por vezes, tirar notas ou registar à medida que se observa, o investigador deve guardar na memória as observações e conversas para oportunamente as anotar. A análise dos dados envolve uma multiplicidade de tarefas como a memorização, as anotações e a interpretação (Ritchie *et al.*, 2005).

Sempre que foi possível, houve a participação em atividades ligadas às temáticas do projeto de mestrado, de maneira a perceber, nos próprios locais da realização das atividades, as motivações dos participantes, a aprendizagem e a aplicação do conhecimento adquirido. Algumas notas informais foram retiradas pela autora deste trabalho e posteriormente foi usada a memória das observações para preencher uma grelha de observação de cada atividade (Apêndice C), que ajudaram na elaboração das *buyer personas*.

As observações registadas permitem aferir que as motivações para a participação em atividades ligadas às artes e ofícios e ao artesanato, quer de longa duração como de curta duração, são maioritariamente pessoais, mas, em alguns casos, são motivações profissionais que levam à participação, sendo esta uma oportunidade de crescimento profissional e de aprendizagem com os mestres detentores do conhecimento. Verificou-se que a construção do conhecimento se faz com a experimentação de diferentes técnicas, pela troca de ideias entre os formadores e os participantes e destes entre si, em que os mais experientes partilham saber e ajudam os inexperientes. Constata-se que, efetivamente, a forma para uma aprendizagem mais rápida é a colocação em prática do conhecimento que vai sendo adquirido nas atividades com a execução manual dos projetos, peças ou objetos. No que diz respeito à partilha do conhecimento adquirido, alguns participantes pretendem replicá-lo em casa para a família. Os participantes que, por razões profissionais, integraram as atividades de longa duração aplicaram o conhecimento adquirido na sua profissão e, a título de exemplo, uma participante fez da tecelagem a sua profissão e uma outra adicionou a tecelagem e a tapeçaria à sua oferta de formações.

3.1.2. Entrevistas

As entrevistas podem ser usadas como método de recolha de dados primários para obter informação sobre práticas, crenças ou opiniões dos inquiridos e também sobre comportamentos ou experiências passadas ou presentes. Numa entrevista semiestruturada é usado um guião com perguntas e tópicos que devem ser abordados, mas a conversa é livre para variar. Este tipo de entrevista é um método versátil que faz a recolha de informações detalhadas de forma coloquial, mas é frequentemente usada

quando o investigador pretende aprofundar um determinado assunto ou para questionar sobre assuntos sensíveis (Fylan, 2005; Harrell & Bradley, 2009).

Para este trabalho de projeto foi usado um guião adaptado para cada entrevista (Apêndice D e E) e, posteriormente, foi feita a transcrição das duas entrevistas realizadas (Apêndice F e G).

Este método de recolha de dados foi fundamental para obter um conjunto de informações específicas para a elaboração do plano de marketing. Na tabela 3.1 apresenta um resumo desses dados recolhidos.

Tabela 3.1. Quadro resumo das entrevistas semiestruturadas

Instrumento	Entrevista semiestruturada e presencial com as funcionárias responsáveis pelo Centro Educativo do Cerro d’Ouro (Guião no Apêndice D)
Data	11 de abril de 2023
Duração	00:39:36
Objetivo	Recolher informação para a definição das <i>buyer personas</i> , para a elaboração da análise da concorrência e informação sobre as atividades organizadas pelo Centro Educativo.
Referências registadas	<p>Buyer personas</p> <p>“(…) o público cada vez é mais jovem. (...) trabalha por turnos, ou está a fazer disciplinas do 11.º, 12.º. Temos muitos jovens, principalmente na costura, na cerâmica.”;</p> <p>“Em costura, estive uma miúda, há pouco tempo, de 16.”</p> <p>Análise da concorrência</p> <p>“(…) as oficinas para a população em geral, a cada ano mudamos, mas há duas ou três que vão sempre ficando por que são muito pedidas, que é a costura, a empreita.”;</p> <p>“(…) nosso público-alvo mesmo, são as atividades com grupos, principalmente com a comunidade escolar.”</p>

	<p>Organização das atividades</p> <p>“(…) baseamo-nos muito nos questionários que aplicamos aos formandos e também a pessoas que nos visitam.”; “É com base naquilo que nos é pedido e no que vai de encontro à nossa filosofia.”</p>
Instrumento	Entrevista semiestruturada e presencial com chefe de Divisão do Turismo, Desenvolvimento Económico e Cultural, Carla Ponte, responsável pelo Centro (Guião no Apêndice E)
Data	19 de abril de 2023
Duração	00:13:52
Objetivo	Recolher informação para a elaboração da análise do ambiente interno e da análise SWOT
Referências registadas	<p>Missão do Centro</p> <p>“(…) é promover as artes e ofícios e transmitir conhecimento nessa área.”;</p> <p>“(…) a promoção do saber e das artes tradicionais e do ponto de vista também turístico da promoção do concelho.”</p> <p>Visão do Centro</p> <p>“(…) o Centro de Artes e Ofícios tem uma visão mais fora do concelho, ou seja, nós pretendemos que naquele espaço aconteçam coisas para as pessoas daqui na mesma, ou seja, desenvolvermos workshops, trabalhos e formação com pessoas daqui (...), mas por outro lado apostamos muito naquele espaço, como um espaço de promoção do que é a cultura do concelho.”;</p> <p>“aproveitar o espaço e o facto dele estar instalado no centro da cidade para ao mesmo tempo dar a conhecer aquilo que nós temos nessa área.”;</p> <p>“(…) pode ser a cabeça do tal polvo que depois irá estender tentáculos e que a partir do Centro poderemos trabalhar”;</p> <p>“(…) eu acho que o Centro de Artes e Ofícios é mais do que um equipamento, é uma marca que pode ser agregadora de várias coisas que depois podem vir a acontecer pelo concelho.”</p> <p>Análise SWOT</p> <p>“Um ponto forte e um ponto fraco é a localização.”;</p>

	<p><i>“Outro ponto forte é o facto de trabalhar uma área que é muito apetecida agora por quem nos procura fora da época alta.”;</i></p> <p><i>“Um ponto fraco é o tamanho do espaço que não dá para nós desenvolvermos muitas coisas.”;</i></p> <p><i>“Outro ponto forte (...) ser quase a cabeça de um polvo que se pode espalhar um bocadinho pela cidade toda e pelo concelho, desenvolvendo atividades (...).”;</i></p> <p><i>“(...) os fortes é sempre na perspetiva da valorização do património e os fracos é sempre na perspetiva do que o espaço é em termos de estrutura (...).”</i></p>
--	--

Fonte: Elaboração própria a partir da transcrição das entrevistas (Apêndice F e G)

No que concerne ao modelo de plano de marketing aplicado neste trabalho de projeto, foi considerada uma estrutura (Tabela 2.3.) com base nos modelos desenvolvidos pelos autores Ferrell *et al.* (2021), Gilligan e Wilson (2003), Kotler e Armstrong (2018), McDonald e Payne (2006) e Wood (2017).

3.4. Limitações ao estudo

Durante o estudo foram encontradas algumas limitações, entre as quais a inexistência de planos de marketing específicos para equipamentos ou serviços do setor público, nomeadamente no âmbito das artes e ofícios ou artesanato. Mesmo alguns projetos regionais com alguma longevidade e reconhecimento da marca, ainda não desenvolveram qualquer tipo de plano de marketing.

A revisão literária efetuada permitiu perceber que não existem muitos trabalhos ou estudos académicos feitos com regularidade sobre as artes e ofícios tradicionais e o artesanato, mas, relativamente à região do Algarve, nos últimos dois anos, verificou-se que sugeriram alguns estudos e projetos ligados à temática do presente trabalho. No entanto, em relação ao tema central deste trabalho o marketing e os planos de marketing, a academia é farta na produção de artigos e estudos.

Durante a pesquisa, verificou-se igualmente que, alguns estudos ou artigos científicos encontrados nos repositórios científicos *online* são de acesso restrito, o que impossibilitou

a sua consulta. Apesar desse facto, a bibliografia disponível permitiu a recolha de informação válida para a elaboração do capítulo dedicado à revisão de literatura.

4. O Plano de Marketing do Centro de Artes e Ofícios de Albufeira

Para além da consulta bibliográfica sobre planos de marketing, a elaboração do plano teve em conta a entrevista à chefe da divisão camarária responsável pelo Centro, bem como a entrevista realizada às funcionárias responsáveis pelo Centro Educativo do Cerro d'Ouro, outro equipamento municipal da Câmara Municipal de Albufeira, integrado na sua Divisão de Educação.

4.1. Sumário Executivo

O Centro de Artes e Ofícios de Albufeira é um equipamento público da Câmara Municipal de Albufeira, inaugurado em abril de 2023, que tem como premissa a promoção das artes e ofícios tradicionais, pretendendo posicionar-se futuramente como um local de transmissão de conhecimento intergeracional.

Neste sentido, o plano de marketing delineado, para um ano, tem os seguintes objetivos: dar a conhecer o novo equipamento da Câmara Municipal de Albufeira, divulgar as atividades e serviços do Centro junto da população local e dos visitantes e posicionar o Centro como uma referência regional na transmissão do saber fazer tradicional. Para alcançar os mesmos foi desenvolvido um conjunto de ações e algumas das principais são referidas de seguida:

- * Publicitar o Centro nos autocarros interurbanos do Algarve;
- * Publicitar o Centro nos autocarros de transporte urbano (GIRO) do Município de Albufeira;
- * Criar uma *newsletter* mensal;
- * Gerar interação nas redes sociais do Centro – Instagram e Facebook;

* Organizar uma exposição para mostrar os trabalhos/projetos dos participantes nas atividades do Centro.

O custo total estimado para o desenvolvimento das ações delineadas é de 9.395 euros, ao qual acresce o IVA (imposto sobre o valor acrescentado).

No prazo estabelecido de um ano, os resultados esperados com a aplicação do plano de marketing passam por dar a conhecer o Centro, e também as suas atividades, a 10% dos residentes do concelho de Albufeira e dos concelhos limítrofes e por atingir um aumento no alcance e no envolvimento dos seguidores do Centro nas redes sociais em 20%, assim como alcançar o número máximo de inscrições nas atividades organizadas pelo Centro e nas atividades realizadas em parceria com outras entidades.

4.2. Análise do Ambiente Externo (PESTAL)

Esta seção é dedicada à análise do macro ambiente, com recurso à análise PESTAL.

4.2.1. Fatores políticos

A 24 de fevereiro de 2022, com a invasão da Ucrânia pela Federação Russa, iniciou-se o maior conflito armado na Europa desde a II Guerra Mundial. Desde esse momento que a UE tem vindo a adotar diversas sanções contra a Federação Russa. Como consequência da instabilidade gerada registou-se um acentuado aumento da inflação na Zona Euro, atingindo o valor máximo de 10,6% em outubro de 2022 (Banco Central Europeu, 2023a), e consequentemente a subida das taxas de juro pelo Banco Central Europeu (BCE).

No caso de Portugal, estando integrado na UE, as políticas europeias, a estabilidade ou instabilidade política ou a geopolítica na UE e no continente europeu influenciam diretamente o país. No momento presente, o país vive um período de estabilidade política, desde que o PS ganhou as eleições antecipadas de janeiro de 2022 com maioria absoluta.

Atualmente, está em execução o Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), de aplicação nacional, com um período de concretização até 2026, que visa a implementação de um conjunto de reformas e de investimentos destinados a impulsionar o país no

caminho da retoma, do crescimento económico sustentado e da convergência com a Europa ao longo desta década, bem como o Portugal 2030 que coloca em prática o Acordo de Parceria entre Portugal e a Comissão Europeia para aplicar 23 mil milhões de euros dos fundos europeus em projetos que incentivem e desenvolvam a economia portuguesa, entre 2021 e 2027. Entre os beneficiários dos apoios estão as autarquias e outros organismos públicos (Governo de Portugal, 2023b, 2023a).

Relativamente ao município de Albufeira, existe estabilidade governativa, na medida em que, desde 2001, o PSD é a força política que tem feito a gestão camarária, o que significa continuidade das opções políticas e transmissão de confiança a todos os setores. O atual executivo camarário tem em implementação o Plano Estratégico de Albufeira 2030 e este é “um instrumento estratégico que tem como objetivo garantir o aproveitamento dos financiamentos do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) e da Estratégia do Portugal 2030, com vista ao desenvolvimento integral do Município até ao final da presente década” (Câmara Municipal de Albufeira, 2021).

4.2.2. Fatores económicos

A instabilidade na Europa, levou a uma rápida subida da inflação à qual o BCE respondeu com uma alteração na sua política monetária. No início do conflito, a taxa de juro encontrava-se nos 0%, tendo vindo a subir até aos 3,75% em maio de 2023. O BCE pretende manter as taxas diretas nos níveis atuais para que a inflação recue aos 2% a médio-prazo (Banco Central Europeu, 2023).

Por um lado, os efeitos da política do BCE refletem-se diretamente na subida das taxas Euribor que têm afetado as prestações nos créditos à habitação com taxa variável e por consequência o agravamento das dificuldades financeiras das famílias portuguesas. Por outro lado, tem havido uma subida das taxas de juro nos depósitos a prazo, apesar disso, e segundo o Bando de Portugal, o nosso país mantém o segundo valor mais baixo entre os países da área euro (Bando de Portugal, 2023).

Esta conjuntura apresentada pode influenciar negativamente a compra de produtos ou serviços que não são considerados essenciais pelos consumidores, como é o caso de workshops ou experiências em áreas ligadas às artes e ofícios e ao artesanato.

Ainda assim, em Portugal, de acordo com dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), o indicador de confiança dos consumidores aumentou em dezembro de 2022 e janeiro de 2023, depois de, em novembro de 2022, ter atingido o valor mais baixo desde abril de 2020, no início da pandemia de Covid-19 (Instituto Nacional de Estatística, 2023).

Relativamente à atividade turística, a Organização Mundial de Turismo (OMT) reporta que o turismo internacional está no caminho certo para regressar a valores pré-pandémicos, visto que, no primeiro quartel de 2023, o número de viajantes duplicou comparativamente ao mesmo período de 2022, com a Europa a conseguir atingir 90% dos valores pré-pandemia, impulsionados por uma forte procura intrarregional (Organização Mundial de Turismo, 2023). Neste mesmo sentido, a forte retoma do turismo em Portugal, no primeiro trimestre de 2023, leva a que a Comissão Europeia tenha passado a previsão de 1% de crescimento para 2,4% (Comissão Europeia, 2023). Do mesmo modo, em junho de 2023, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) prevê que o crescimento de Portugal atinga os 2,5% em 2023, abrandando para 1,5% em 2024 (OCDE, 2023).

4.2.3. Fatores socioculturais

De acordo com Global Peace Index 2022, Portugal é o sexto país mais seguro do mundo, numa lista de 163 países e ocupa o quinto lugar na Europa (Institute for Economics & Peace, 2022).

Relativamente à demografia, constata-se que a população mundial está a envelhecer e este fenómeno está próximo de se tornar numa das transformações sociais mais relevantes do século XXI. A Organização das Nações Unidas (ONU) prevê que o número de pessoas, com 60 anos ou mais, duplique até 2050 (Nações Unidas, 2023).

Na UE, no período entre 2002 e 2022, a percentagem de pessoas com mais de 65 anos aumentou em todos os Estados-membros, segundo o Eurostat. A população portuguesa está a envelhecer a um ritmo mais acelerado de todos os Estados-membros da UE. Os dados de 2022 mostram que metade da população portuguesa tinha a segunda idade mediana mais alta, entre os Estados-membros, com 46,8 anos (Eurostat, 2023).

No que diz respeito à região do Algarve, de uma população de cerca de 467.100 mil residentes, 23,6% tem mais de 65 anos (Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2023).

Uma das tendências que se podem identificar na sociedade atual é a economia circular, tendência global afetando desde os macro aos microambientes, de governos, a organizações internacionais, ao setor privado na sua globalidade, à ciência e a consumidores finais e indivíduos (Nobre & Tavares, 2021). As artes e os ofícios tradicionais promovem amiúde a reutilização, reparação e reciclagem de materiais, incentivando a economia circular. Os consumidores estão atualmente mais sensibilizados para as questões da sustentabilidade, autenticidade dos produtos e proteção ambiental. A promoção de um comércio sustentável e local, e da sua viabilidade económica, ambiental e social fazem parte desta tendência.

No que diz respeito ao consumidor do séc. XXI, este apresenta características semelhantes aos de gerações anteriores, sendo que outras são únicas e distintivas da sua geração. O consumismo permanece, mas a característica distintiva do consumidor atual são as novas tendências de consumo que surgiram com a digitalização de muitos aspetos da vida do consumidor. Em contraposição ao consumismo, o minimalismo tem crescido como tendência (Czerwiński & Domański, 2023)

4.4.4. Fatores tecnológicos

A pandemia de Covid 19 levou a uma mudança ou aceleração muito significativa de diversas tecnologias e, como ilustração deste fenómeno, Atik, Dholakia e Ozgun referem a comunicação de vídeo interativa com a plataforma Zoom a ultrapassar as concorrentes; as indústrias do entretenimento com as plataformas de *streaming* existentes a crescerem e novas a surgirem; os semicondutores com uma explosão da procura originando escassez e aumento de preços ou a energia verde, dado que com a pandemia, a procura energética aumentou tornando as fontes de energia renováveis de importância fundamental (Atik et al., 2023).

A Comissão Europeia acompanha o progresso digital dos Estados-membros através dos relatórios do Índice de Digitalidade da Economia e da Sociedade (IDES) e, na edição de 2022, Portugal posiciona-se em 15.º lugar entre os 27 Estados-Membros da UE. Segundo o

IDES de 2022, Portugal adotou um conjunto de medidas para capacitar a população de competências, aumentar a conectividade e apoio às pequenas empresas na adoção de tecnologias. Contudo persistem ainda diferenças entre as empresas e as pessoas relativamente à adoção das tecnologias de informação e comunicação (TIC). É ainda referido que as infraestruturas de conectividade são de boa qualidade, havendo margem para expansão da cobertura 5G. Relativamente ao acesso à banda larga fixa de, pelo menos, 100 Mbps, o país apresenta um bom desempenho e igualmente de cobertura de Internet fixa de alta velocidade. O desempenho do país decresce no que se refere ao número de assinaturas de dados móveis por 100 habitantes e à implantação da tecnologia 5G. O relatório indica ainda que mais de metade da população portuguesa possui as competências necessárias para ser bem-sucedida num mundo digitalizado, facto que incentiva a adesão a tecnologias digitais e serviços em linha. Em termos de conectividade, em 2022, 91% dos agregados familiares tinham subscrito uma rede de alta velocidade, o que corresponde a um acréscimo de 5,6 % em relação a 2021. Em matéria de serviços públicos digitais, Portugal tem uma percentagem de 59% de utilizadores de serviços da administração pública em linha, correspondendo a mais dois pontos percentuais do que em 2021, mas ficando abaixo dos 65% de média da UE. Com mais de 95% dos principais serviços públicos digitais disponíveis em linha, Portugal está prestes a concretizar a ambição de se tornar digital por definição, de acordo com o mencionado no IDES (Comissão Europeia, 2022). Relativamente ao município de Albufeira, 85% do seu território encontra-se abrangido pela rede de fibra ótica.

No que concerne ao artesanato, o Projeto Mingei, que recebeu financiamento do programa de pesquisa e inovação Horizon 2020 da UE, centra-se na digitalização e na acessibilidade dos aspetos materiais e imateriais do artesanato como património cultural. Através da utilização de tecnologias como a realidade aumentada e realidade mista, o projeto procura contar histórias não apenas sobre os objetos artesanais, mas também sobre os rituais, práticas e conhecimentos que acompanham esses objetos. O projeto cria bases de dados sobre uma determinada arte ou ofício e apresenta essa informação na plataforma online Mingei, onde se podem encontrar dados sobre várias artes, entre elas, o vidro soprado e a tapeçaria. A recolha é feita, primeiramente, usando digitalização por scanner para estudar os objetos tangíveis. Seguidamente, são registados os movimentos

dos artesãos para conseguir recriar os seus gestos no exercício dos seus ofícios. Por fim, são recriados semanticamente os contextos culturais e os processos históricos, os valores e as memórias coletivas da comunidade em que o artesanato surgiu. Para além da plataforma online, o projeto desenvolve outros produtos e ferramentas digitais que, segundo os cientistas do projeto, irão ajudar a manter o artesanato vivo (Gomez, 2020; Mingei, 2023).

4.2.5. Fatores ambientais

Ainda no seguimento do mencionado nos fatores económicos, as estratégias da economia circular de eliminação de resíduos e poluição, de circulação de produtos e materiais e de regeneração da natureza podem ser aplicadas à economia em geral para auxiliar no combate às mudanças climáticas defendem MacArthur e Heading (MacArthur & Heading, 2019). De acordo com Schroeder, Anggraeni e Weber, em termos ambientais, a economia circular apresenta potencial de criação de sinergias, nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que visam a proteção da biodiversidade marinha (ODS 14) e terrestre (ODS 15) (Schroeder *et al.*, 2019).

No que diz respeito ao concelho de Albufeira, a frota urbana tem autocarros 100% elétricos o que contribui para a melhoria da qualidade de vida, visto se tratar de um meio de transporte menos poluente. A aposta na sustentabilidade ambiental passa também pela autossustentabilidade energética do município, estando já em funcionamento a Central Solar Fotovoltaica de Paderne, de investimento privado, com capacidade para abastecer 25% das residências do concelho. Estão previstas mais duas centrais que, em conjunto, irão permitir ao município autonomia diurna em termos energéticos (Portal do Município de Albufeira, 2022; Rodrigues, 2020).

Em 2023, como tem sido habitual nos anos anteriores, as 25 praias do concelho foram distinguidas com a Bandeira Azul, assim como a Marina de Albufeira, sendo Albufeira o município algarvio com mais galardões máximos de qualidade ambiental atribuídos pela Associação Bandeira Azul (Portal do Município de Albufeira, 2023)

Em termos de proteção do oceano, está em curso a proposta de classificação do Recife da Pedra do Valado como Parque Natural Marinho. Este é o maior recife rochoso costeiro

no sul do país, que se estende pela costa dos concelhos de Albufeira, Silves e Lagoa, a baixa profundidade, sendo uma das zonas mais ricas em termos de biodiversidade a nível nacional (Universidade do Algarve, 2023)

4.2.6. Fatores legais

No que concerne ao artesanato e aos artesãos, para o reconhecimento dos mesmos e do seu ofício existe a Carta do Artesão que consiste no reconhecimento oficial e público do saber fazer do seu titular numa determinada arte e ofício desenvolvido como atividade principal ou como complemento de outras atividades, sendo atribuída pelo IEFP compete ao CEARTE a instrução das candidaturas (Rocha, 2023)

Ademais e já referido no capítulo 2, encontra-se em vigor o programa Saber-Fazer, aprovado na Resolução do Conselho de Ministros n.º 89/2020, de 23 de outubro, que contém a estratégia nacional para as artes e ofícios tradicionais para os anos de 2021-2024 e estabelece as medidas para a salvaguarda, o reconhecimento e o desenvolvimento sustentável da produção artesanal, assentes em três eixos principais: a transversalidade, territorialidade e tecnologia.

No âmbito das competências das autarquias locais, estas têm igualmente um papel importante no desenvolvimento do setor das artes e ofícios, conforme estipulado na alínea I, do n.º 2 do artigo n.º 64 da Lei n.º 169/99 de 18 de setembro que refere que “compete à câmara municipal no âmbito do planeamento e do desenvolvimento, promover e apoiar o desenvolvimento de atividades artesanais, de manifestações etnográficas e a realização de eventos relacionados com a atividade económica de interesse municipal (Assembleia da República, 1999). O Centro como equipamento público municipal enquadra-se nesta competência municipal.

4.3. Análise do Mercado

O setor do artesanato e das artes e ofícios tradicionais tem registado uma dinâmica de evolução com a perceção de que é um símbolo de identidade e cultura dos territórios em contraponto à globalização e que este contribui para a sustentabilidade ambiental,

social e económica respeitando os valores da ecologia. Este setor contribui para o desenvolvimento dos territórios fixando a população local e atraindo novos artesãos e profissionais. Atualmente as produções artesanais são reconhecidas pelo seu valor artístico e patrimonial. Entre as tendências identificadas, verifica-se que os consumidores atuais procuram produtos feitos manualmente, visto que estes se associam a estilos de vida mais lentos e mais afastados das novas tecnologias. Regista-se um crescimento do turismo cultural e conseqüentemente do turismo criativo e de experiências. Neste sentido, existe já uma aposta estratégica no artesanato e nas artes e ofícios tradicionais por parte de diversas entidades e entre estas encontram-se os Municípios. Relativamente a dificuldades com que o setor se depara atualmente, podem-se referir a renovação geracional e a transmissão dos saberes, a falta de mestres em determinadas artes que se encontram em risco de extinção, os reduzidos apoios e políticas específicas para o setor, assim como de programas de promoção e divulgação (CEARTE, 2017, 2018; Rocha, 2023).

Considerando que o mercado de consumo de produtos e serviços é influenciado pelas mais diversas situações e está em constante mudança, devem as entidades, quer privadas quer públicas, ter em consideração a evolução do mesmo e as previsões e as tendências futuras de consumo, para a definição do respetivo plano de marketing.

No seguimento do mencionado, interessa perceber que tendências estão a ser identificadas. A WGSN caracteriza quatro perfis do consumidor do futuro de 2024. São estes os reguladores, os conectores, os construtores de memórias e os neo-sensorialistas, tendo como denominador comum a necessidade de realinhamento consigo próprios, com as suas vidas e com o planeta. Os primeiros não gostam de mudanças e procuram o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, os segundos são adversos à cultura da pressa, os terceiros focam-se no momento presente e investem na abundância do tempo e os quartos são consumidores híbridos que querem o melhor dos dois mundos, do real e do virtual (WGSN, 2023).

O relatório sobre o consumidor do futuro de 2025 identifica outros quatro perfis e são estes os neo-niilistas, os reducionistas, os guardiões do tempo e os pioneiros. Os primeiros preocupam-se com o custo de vida, a crise climática e mostram-se desiludidos com a democracia, os segundos são impulsionados por valores, focados na comunidade, buscam conexão, rejeitam o excesso de consumo e apoiam o comércio local, os terceiros

são equilibrados, hedonistas, sem preocupação com a idade, procuram enriquecimento pessoal através de experiências com significado, gostam de fazer amizades intergeracionais assentes em interesses comuns e não na idade, dão mais importância à qualidade do que à quantidade e interessam-se por acumular memórias em vez de bens materiais e os quartos são empreendedores, gostam de assumir riscos, buscam inspiração constantemente e estão determinados a reduzir a distância entre o mundo físico e o digital (WGSN, 2023b).

Assim, tendo em mente os consumidores do futuro próximo, o Centro deve-se focar em disponibilizar produtos e serviços que ofereçam uma oportunidade do consumidor se desligar da rotina, focando-se em si e no momento presente, que apostem na produção local apoiando a comunidade, que tenham em conta a sustentabilidade, em que haja partilha intergeracional e que sejam uma oportunidade de criar memórias através de experiências memoráveis.

4.4. Análise da Concorrência

A análise da concorrência serve para identificar os concorrentes diretos que disponibilizam serviços ou produtos semelhantes aos do Centro, mas também concorrentes indiretos, mas que podem ter produtos semelhantes e que, nesse sentido, podem de alguma forma fazer concorrência direta ao Centro.

4.4.1. Concorrentes Diretos e Indiretos

Como concorrente direto identificou-se o Centro Educativo do Cerro d'Ouro, localizado no Cerro do Ouro em Paderne, freguesia do interior do concelho de Albufeira, e está instalado, desde 2014, no antigo edifício de uma escola do 1.º ciclo. O Centro é um equipamento educativo da Câmara Municipal de Albufeira, inserido na sua Divisão de Educação. A sua utilização é gratuita e a sua ação foca-se no enriquecimento das competências da comunidade escolar e comunidade em geral, desenvolvendo atividades de educação não formal.

As atividades direcionadas à comunidade escolar não têm o mesmo público-alvo que o Centro de Artes e Ofícios de Albufeira, não fazendo estas concorrência direta. As oficinas e as atividades disponibilizadas para a comunidade em geral, já se podem considerar que fazem concorrência direta ao Centro, no período entre outubro e maio. Em 2022/2023, as oficinas realizadas foram de costura, empreita, sapatos de ourela, cerâmica e comida da avó. As oficinas são gratuitas mediante inscrição prévia, sendo que, no início da oficina, o material é facultado gratuitamente e depois fica a cargo dos participantes. Relativamente às atividades aos sábados, que se iniciaram em janeiro de 2023, são facilitadas pelas funcionárias do Centro Educativo e são gratuitas mediante inscrição prévia. Algumas das atividades realizadas foram a costura (bainha de calça) ou a empreita (balaio). A divulgação das oficinas e das atividades é feita na agenda cultural impressa mensalmente e nas redes sociais do Município, nomeadamente no Facebook [albufeira.pt](https://www.facebook.com/albufeira.pt) e fazem a divulgação nas escolas através de cartazes de divulgação das atividades. O Centro Educativo não tem Facebook, nem Instagram em nome próprio (Apêndice F; Facebook [albufeira.pt](https://www.facebook.com/albufeira.pt), consultado a 15/7/2023).

O concorrente indireto identificado é o projeto Loulé Criativo surgido em 2015, promovido e apoiado pela Câmara Municipal de Loulé. A sede situa-se no Palácio Gama Lobo, localizado na encosta norte da zona antiga da cidade de Loulé. Este é um projeto de desenvolvimento territorial, que aposta na valorização da identidade, promovendo a cultura e património na sua relação com o contemporâneo. Na sede funciona o Espaço de Conhecimento, Ofícios e Artes (ECO), onde são dinamizadas diversas atividades, residências criativas, exposições, oficinas e formação. As valências do Loulé Criativo passam por uma rede de oficinas espalhadas pelo centro histórico da cidade de Loulé, para além do Turismo Criativo e do Loulé Design Lab.

O Loulé Criativo tem uma oferta de experiências criativas que abrangem diversas temáticas e, a título de exemplo, no mês de junho de 2023 foram disponibilizadas sete. Entre estas estão a Iniciação à cerâmica – técnicas manuais, o Bordado criativo: flora algarvia ou a Confeção de um taleigo. Algumas experiências têm lugar nas oficinas da rede do Loulé Criativo e outras decorrem nos parceiros do projeto. Da oferta de atividades fazem parte os cursos e aulas que decorrem em locais diferentes e facilitadas por diversos parceiros do projeto. A venda dos diferentes tipos de experiências e atividades é feita

diretamente no *website* do Loulé Criativo e os canais de comunicação são o *website*, o Facebook, Instagram e na agenda municipal de Loulé. Os preços das atividades diferem de acordo com a temática e a duração de cada uma. A título de exemplo, o preço da experiência criativa de Iniciação à cerâmica – técnicas manuais, com a duração de cinco horas, é de 70€ por pessoa, o Bordado criativo: flora algarvia, com a duração de três horas custa 35€ e relativamente à Confeção de um taleigo, com a duração de duas horas e meia, tem o preço de 30€ (Instagram e Facebook do Loulé Criativo, consultado a 18/7/2023; Loulé Criativo, 2023b).

4.5. Análise do Ambiente Interno

Na presente seção apresenta-se a análise do ambiente interno do Centro em que se faz um enquadramento e uma breve descrição histórico-espacial, bem como a análise dos recursos que o Centro tem disponíveis.

4.5.1. Enquadramento e organograma do Centro

O Centro é um equipamento público pertencente à Câmara Municipal de Albufeira (CMA). Esta é o órgão representativo e executivo do município, conforme explanado nos artigos 5.º e 6.º da Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro e é uma pessoa coletiva territorial dotada de órgãos representativos, que visa a prossecução de interesses próprios da respetiva população, de acordo com o n.º 2 do artigo 235.º da Constituição da República Portuguesa. A CMA aprovou em Reunião de Câmara a 17 de janeiro de 2023 os seus objetivos estratégicos plurianuais para 2023/2024, e entre eles encontra-se a promoção do desenvolvimento sustentável do Município, tendo em conta dos 17 ODS da Agenda 2030¹ (Câmara Municipal de Albufeira, 2023).

No que concerne à estrutura municipal, a organização interna da CMA (Anexo 2) obedece ao modelo de estrutura hierarquizada constituída por uma estrutura nuclear, composta por unidades orgânicas nucleares correspondentes a departamentos municipais,

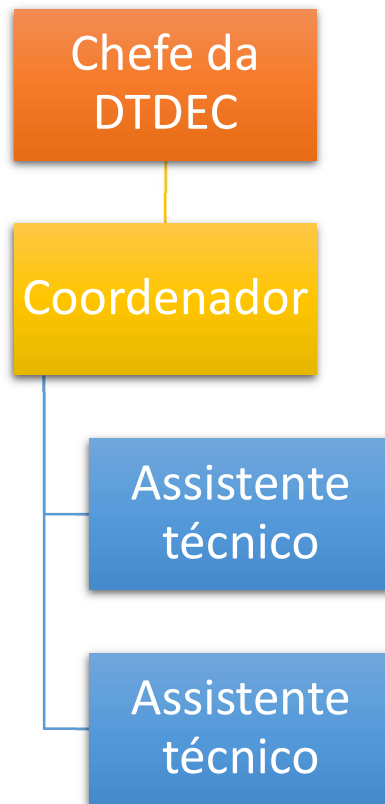
¹ A Agenda 2030, definida em 2015, é constituída por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e aborda as várias dimensões do desenvolvimento sustentável, promove a paz, a justiça e instituições eficazes. São a visão comum para a Humanidade. <https://unric.org/pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/>, consultado a 29 de março 2023

e uma estrutura flexível, composta por unidades orgânicas flexíveis correspondentes a divisões municipais e unidades (Município de Albufeira, 2018).

No âmbito do tema deste projeto, será apenas referida a unidade à qual o Centro está diretamente ligado, que é a Divisão Municipal de Turismo, Desenvolvimento Económico e Cultural (DTDEC) enquadrada na estrutura flexível. À DTDEC compete-lhe, entre outras funções, dinamizar as atividades económicas do concelho, nomeadamente ao nível do turismo, hotelaria, restauração, artesanato, venda ambulante, imobiliário, construção civil, agricultura e pescas; assegurar a realização de ações inerentes à promoção turística do Município; coordenar ações de dinamização sobre matérias relacionadas com o conhecimento e divulgação dos valores patrimoniais do Município, história e tradições locais, bem como propor a celebração de acordos de cooperação e protocolos com instituições e entidades visando a concretização de projetos e programas de desenvolvimento cultural do Município e preservação do património cultural e assegurar os contactos e relações com os órgãos da administração central e regional e associações nas áreas do património e da cultura.

O Centro tem uma estrutura pequena e, tendo como responsável o chefe da DTDEC, é composta por um técnico superior com funções de coordenação e dois assistentes técnicos, como se pode observar na figura 4.1.

Figura 4.1. Organograma do Centro



Fonte: Elaboração própria

4.5.2. Breve descrição histórica e espacial do Centro

O Centro tem o nome do malgrado presidente da Câmara, Carlos Silva e Sousa, advogado de formação, e sob a sua presidência foi aprovado o Plano de Ação de Regeneração Urbana (PARU) de Albufeira, em 27 de abril de 2016. A posterior candidatura desse PARU ao Programa Operacional CRESC ALGARVE 2020² foi aprovada pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER)³ com mérito. A consequente intervenção assentou numa abordagem contemporânea, mais especificamente com a reinterpretação

² O Programa Operacional Regional - CRESC ALGARVE 2020 é um instrumento financeiro de apoio ao desenvolvimento regional do Algarve, integrado no acordo de parceria Portugal 2020. <https://algarve2020.pt/algarve-2020/apresentacao/>, consultado a 28 de julho de 2023.

³ O FEDER é um dos principais instrumentos financeiros da política de coesão da UE e tem por objetivo contribuir para a redução dos desequilíbrios entre os níveis de desenvolvimento das regiões europeias e melhorar o nível de vida nas regiões menos favorecidas. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pt/sheet/95/el-fondo-europeo-de-desarrollo-regional-feder->, consultado a 28 de julho de 2023.

de elementos arquitetónicos mediterrâneos: o pátio como elemento de organização espacial no interior da casa, as paredes brancas texturadas, com utilização do tijolo maciço pintado, as gelsias que servem de filtro da luz e de controlo de olhares indiscretos, bem como a relação entre o interior e o exterior bem definida (Monteiro, 2023), como se pode observar na figura 4.2.

Figura 4.2. Pátio interior do Centro



Fonte: CMA©RuiGregório

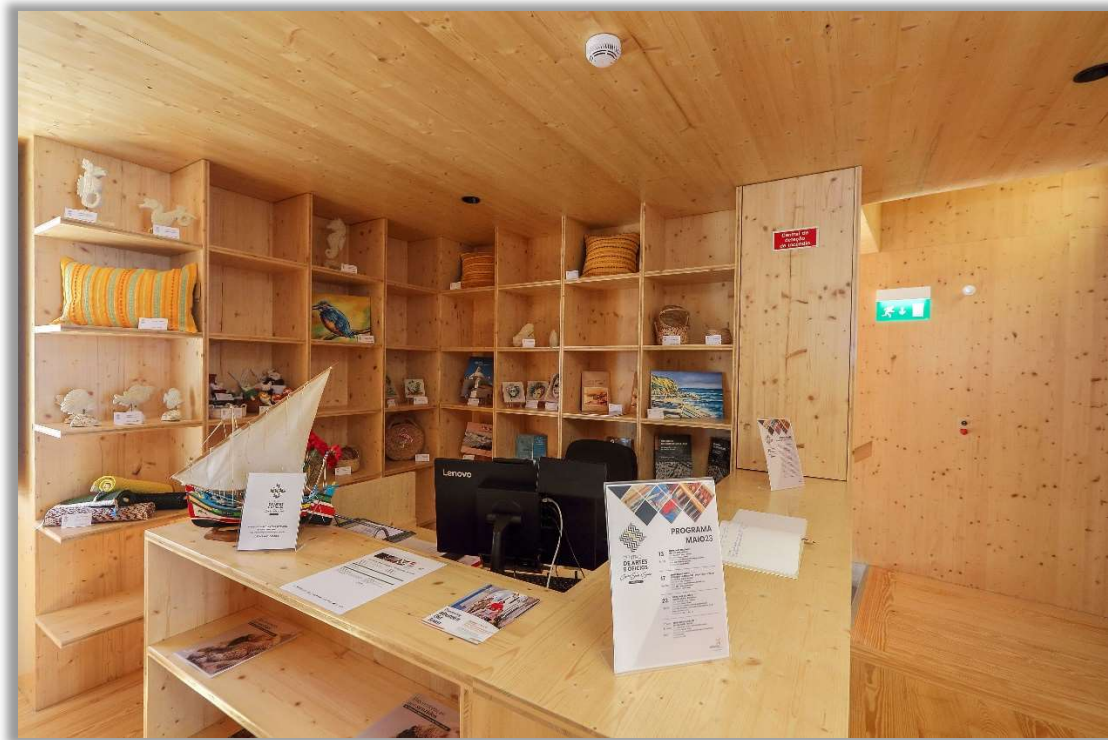
Relativamente às origens do edifício da Rua da Igreja Nova pouco se conhece. O primeiro registo do uso do mesmo remonta a 23 de agosto de 1860, data em que aí decorre

a primeira sessão do Tribunal, da então vila de Albufeira. Apesar de dificuldades em manter o tribunal, a Câmara Municipal exerce pressão para que esse julgado aí se mantenha. Mais tarde, por decreto de 20 de setembro de 1890, o Rei D. Carlos autoriza a criação de uma comarca com sede na vila, sendo o seu funcionamento nas casas do Tribunal. Até 1974, tem funções de julgado municipal e só depois do 25 de abril passa a Tribunal de Comarca de competência genérica e de proximidade, nas áreas cível, criminal e família. Em 1992 aquando da inauguração do novo tribunal da cidade, junto aos Paços do Concelho, o edifício da Rua da Igreja Nova encerra. Posteriormente, o velho edifício ainda acolhe sessões de catequese, atividades lúdicas para crianças e ensaios de teatro (Monteiro, 2023).

A reabilitação do edifício do antigo Tribunal permitiu a sua adaptação a Centro de Artes e Ofícios, cuja inauguração teve lugar a 25 de abril de 2023. A artista albufeirense Vanessa Barragão é a primeira artista a expor no Centro com uma instalação têxtil, desenvolvida no próprio local, intitulada “Maré” que representa o regresso da artista à terra natal, em que esta relaciona o partir e voltar a casa com o subir e descer da maré. As fontes de inspiração para a sua obra foram o mar e as rochas calcárias características da região e, usando desperdícios de fábricas têxteis portuguesas, combina o design com diferentes técnicas artesanais, proporcionando ao visitante uma experiência sensorial multidimensional.

No que diz respeito à organização funcional do edifício, este está dividido em duas partes, as áreas de acesso ao público e as áreas de trabalho e formação. A divisão física é feita por pisos. No piso térreo situam-se os espaços principais de acesso ao público com espaço de receção/loja, a Sala de Exposição, a Sala Multiusos e pátio e no piso -1 situa-se a área para formação/trabalho e pátio. O espaço de receção/loja destina-se ao acolhimento no Centro com materiais informativos e com venda e promoção de produtos artesanais, conforme ilustrado na Figura 4.3.

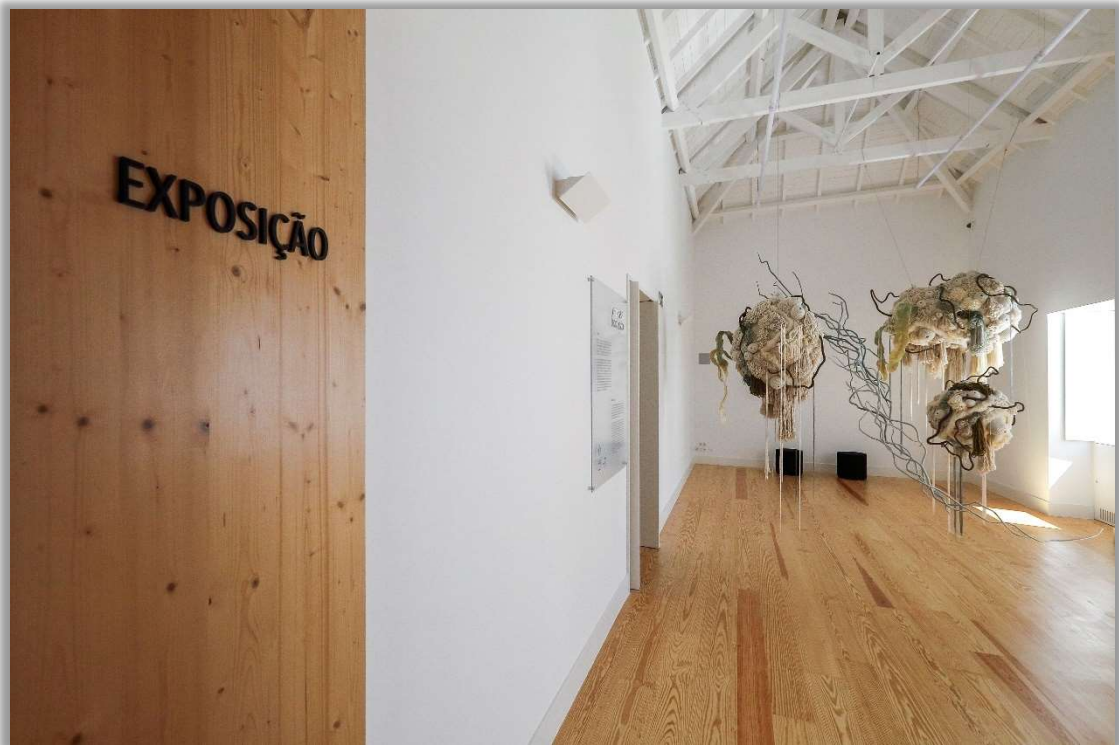
Figura 4.3. Recepção e loja



Fonte: CMA©RuiGregório

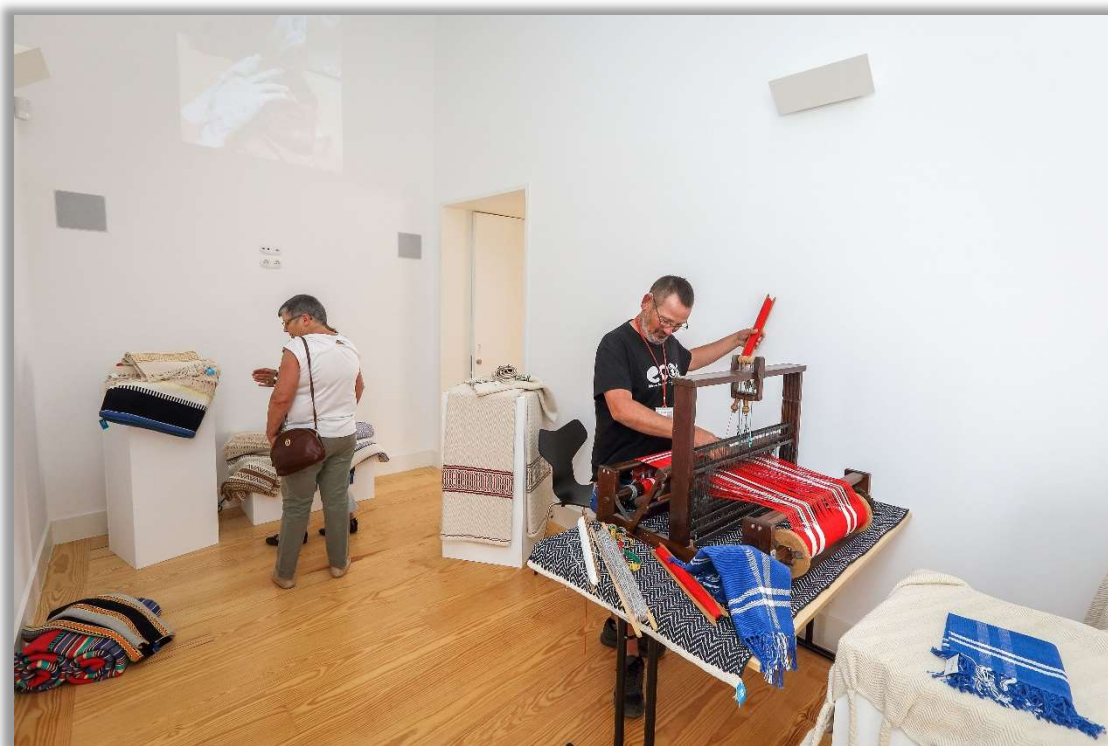
O espaço expositivo corresponde à sala principal (Figura 4.4.), onde decorrem exposições relacionadas com as artes e ofícios artesanais e à sala multiusos (Figura 4.5.), onde decorrem exposições, trabalhos ao vivo ou formações no mesmo âmbito.

Figura 4.4. Sala de exposições



Fonte: CMA©RuiGregório

Figura 4.5. Sala multiusos



Fonte: CMA©RuiGregório

No espaço de formação situado no Piso -1 decorrem as atividades formativas do Centro, como se ilustra na figura 4.6.

Figura 4.6. Sala de formação



Fonte: CMA©PedroDias

4.5.3. A Missão

O Centro tem como missão a promoção da artes e ofícios e a transmissão de conhecimento intergeracional para todos os interessados.

4.5.4. A Visão

Ser uma referência na região algarvia para as artes e ofícios em termos de valorização e dinamização do saber fazer tradicional, favorecendo a aprendizagem, a educação, a aproximação de gerações e a defesa do património material e imaterial.

4.5.5. Os valores

Os valores do Centro estão alinhados com os valores da CMA e preconizam a transparência, a integridade, a imparcialidade, a equidade e a justiça.

4.5.6. Os objetivos

São objetivos do Centro:

1. A valorização da identidade local;
2. A promoção da partilha de conhecimento e aprendizagem informal das técnicas artesanais tradicionais;
3. A promoção e dinamização das artes e ofícios tradicionais como atividades contemporâneas e com relevância para a sociedade atual;
4. A promoção e incentivo de práticas colaborativas e de cocriação;
5. A capacitação e qualificação dos artesãos e demais interessados em áreas complementares às artes e ofícios;
6. A constituição de parcerias com entidades públicas ou privadas, tendo em vista o apoio, dinamização e divulgação das artes e ofícios tradicionais;
7. A diversificação da oferta turística e cultural local;
8. A dinamização de projetos de turismo criativo como complemento ao turismo de sol e mar e como forma de combater a sazonalidade;
9. A realização ou participação em eventos que tenham como objetivo a divulgação das artes e ofícios e do artesanato;
10. Ser a sede de uma rede de espaços dedicados às artes e ofícios e ao artesanato.

4.5.7. Os recursos do Centro

O Centro iniciou a sua atividade com os seguintes recursos humanos: um técnico superior e dois assistentes técnicos que prestam serviço na receção/loja. A equipa do Centro possui um bom nível de conhecimentos na área do turismo, hospitalidade e serviços, uma vez que, apesar de terem a categoria de assistente técnico, possuem qualificações mais elevadas do que essa categoria exige.

No que respeita os recursos financeiros, segundo o Relatório do Orçamento e Plano Orçamental Plurianual 2023-2027, a verba prevista para o orçamento de 2023 da Câmara Municipal de Albufeira é € 91.734.463,00 e para 2024 é de 122.862.556,00 (Município de Albufeira, 2023)

Relativamente ao Centro, todas e quaisquer aquisições de bens ou serviços com vista à persecução dos seus objetivos são devidamente orçamentadas após aval superior e tratadas internamente para que seja possível a efetiva aquisição do bem ou serviço.

Ao nível dos recursos físicos, as atividades do Centro decorrem maioritariamente no edifício localizado no n.º 15 da Rua da Igreja Nova em Albufeira, no centro histórico da cidade, sendo utilizados outros equipamentos camarários quando necessário e mediante disponibilidade destes, uma vez que as dimensões do espaço de formação do Centro são reduzidas. Ao nível de equipamento tecnológico, o centro utiliza a rede WIFI através de router instalado no local, facto que limita por vezes o trabalho dos funcionários e a utilização por parte dos visitantes. A instalação da fibra ótica não foi acautelada antes da inauguração do Centro, estando ainda em curso o procedimento para a sua instalação.

4.5. Análise SWOT

Na Tabela 4.1. apresenta-se a análise SWOT do Centro tendo em conta a análise do ambiente externo ao Centro, bem como as suas forças e fraquezas.

Tabela 4.1. Análise SWOT do Centro

FORÇAS/STRENGTHS	FRAQUEZAS/WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Localização no centro histórico ▪ Instalações novas ▪ Funcionários com elevados conhecimentos ▪ Centralidade da cidade de Albufeira, na região 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de estacionamento no centro histórico ▪ Espaço físico das instalações condiciona o número de participantes nas atividades e a sua oferta

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Multiculturalidade ▪ Frequência gratuita de formações/oficinas organizadas exclusivamente pelo Centro ▪ Parceria com o CEARTE com oferta de formação certificada, ações de formação de curta duração ou de workshops de informação e apoio ao artesão 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Edifício sem instalação de fibra ótica ▪ Escassez de recursos humanos ▪ Sazonalidade económica e de emprego na cidade ▪ As formações/oficinas organizadas exclusivamente pelo Centro não são certificadas
OPORTUNIDADES/OPPORTUNITIES	AMEAÇAS/THREATS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os participantes/formandos são seletivos com a formação que procuram ou compram ▪ Crescente aposta no turismo criativo em destinos de “sol e mar” ▪ Valorização dos recursos da região algarvia ▪ Novos projetos promovem sinergias entre indústrias criativas e turismo, como exemplo, Algarve Craft & Food ▪ Maior sofisticação e experiência dos visitantes/mais informados ▪ Procura turística ao longo do ano devido ao maior fracionamento das férias ▪ Comunidade estrangeira residente ▪ Marcas UNESCO: aspirante a Geoparque Algarvensis e Dieta Mediterrânea de Portugal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oferta idêntica e com maior diversidade em projetos concorrentes ▪ Falta de formadores e de novos profissionais no setor, devido à não renovação geracional ▪ Algumas atividades artesanais em risco de extinção ▪ Escassez de programas de promoção e divulgação do artesanato e ofícios tradicionais

Fonte: Elaboração própria

4.6. Fatores críticos de sucesso

Os fatores críticos de sucesso identificados vão ser enumerados em seguida: a localização no centro histórico, o edifício como fator de atração dos visitantes e a entrega de benefícios aos cidadãos.

Com a abertura do Centro no centro histórico da cidade de Albufeira, a oferta de serviços e produtos relativos às artes e ofícios tradicionais encontra-se num local de acesso privilegiado.

Por outro lado, o edifício em si é fator de atração e que estimula a curiosidade dos residentes e visitantes para a visita ao espaço.

Para além de que, as oficinas Saber-Fazer do Centro são de frequência gratuita com materiais incluídos, apenas com pagamento de valor de inscrição. Diferentemente das oficinas do Loulé Criativo, pelas quais os participantes pagam a frequência nas formações. Assim, o Centro deve mostrar aos seus cidadãos-clientes que o seu serviço é superior e entrega mais valor do que a concorrência. O Centro deve estabelecer-se como uma entidade fiável e que proporciona uma oferta de valor com uma boa relação custo/benefício.

4.7. Objetivos e Metas

O plano de marketing pretende tornar o Centro visível regionalmente, promover as suas atividades e os seus serviços e posicionar-se como local de transmissão de conhecimento, no prazo de um ano e, assim sendo, os objetivos são:

1. Dar a conhecer o novo equipamento da Câmara Municipal de Albufeira;

Metas:

*dar a conhecer o equipamento a 10% dos residentes do concelho de Albufeira e dos concelhos limítrofes, no prazo de um ano;

2. Divulgar as atividades e serviços do Centro junto da população local e dos visitantes

Metas:

*dar a conhecer as atividades e serviços do Centro a 10% dos residentes do concelho de Albufeira e dos concelhos limítrofes no prazo de um ano;

*aumentar o alcance e o envolvimento dos seguidores do Centro nas redes sociais em 20%, no prazo de um ano.

3. Posicionar o Centro como uma referência regional na transmissão do saber fazer tradicional.

Meta:

* Alcançar, em 2024, o número máximo de inscrições nas atividades organizadas pelo Centro, bem como nas realizadas em parceria, sendo que nos cursos CEARTE o número máximo de inscrições são 20, nas oficinas saber-fazer realizadas na sala de formação do Centro são 6 e nas oficinas saber-fazer realizadas na Sala Azul do INATEL Albufeira Praia Hotel são 15.

4.8. Estratégia de Marketing

4.8.1. Segmentação – Público-alvo

Define-se como públicos-alvo, os residentes no município de Albufeira e nos municípios limítrofes, bem como os turistas com interesses culturais que visitam a região do Algarve. Para além destes, os colaboradores do Centro são também um dos públicos-alvo e de uma forma mais alargada a comunidade em geral, na esfera geográfica de influência do Centro.

Deste modo, segundo dados da Pordata (2023), em 2021, o município de Albufeira tinha uma população residente de 44.271, sendo 37,1% residentes estrangeiros (Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2023). Na esfera de influência do Centro pode-se considerar a população residente nos concelhos limítrofes que são Loulé e Silves. Em 2021, Silves contava com 37.766 residentes e Loulé com 72.332 (Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2023).

No que diz respeito aos turistas, o estudo do perfil do turista cultural do Algarve apresentado em março de 2023, elaborado para a Região de Turismo do Algarve (RTA),

refere que as férias são o objetivo principal de visita à região e a principal atração é o sol e praia, mas existe uma procura de fruição de experiências culturais e criativas, visto que 97% dos turistas mencionam que visitaram ou têm a intenção de visitar uma atração cultural, durante as férias. O perfil destes turistas caracteriza-se por serem na sua maioria residentes em Portugal, do género feminino, de faixas etárias acima dos 40 anos, terem formação de nível superior (50% dos turistas) e por terem rendimentos mais elevados, com 15,8% dos turistas a disporem de um rendimento bruto anual familiar acima dos 60.000€ (Pedrosa et al., 2022).

4.8.2. Target/Buyer Personas

Para a definição das *buyer personas* considera-se a área de influência geográfica do Centro, bem como estudo do perfil do turista cultural do Algarve (Pedrosa et al., 2022), os dados do estudo realizado por Carvalho (2021) e os dados primários recolhidos no âmbito deste projeto e que possibilitam a determinação de perfis fictícios de utilizadores dos serviços do Centro.

A tese de doutoramento de Carvalho (2021) incide no estudo de caso da Rede do Loulé Criativo e as experiências de turismo criativo nela presentes e após a análise dos dados recolhidos conclui que, relativamente aos participantes das experiências de turismo criativo, do ponto de vista sociodemográfico, estes caracterizam-se do seguinte modo:

1. São predominantemente do sexo feminino, do escalão etário dos 36 aos 65 anos e maioritariamente residentes em Portugal;
2. Enquadram-se em várias categorias de emprego, sendo os trabalhadores por conta de outrem a categoria com mais percentagem;
3. 43,5% auferem vencimentos situados entre os 1.501€ e os 3.000€;
4. São maioritariamente licenciados e mestres, com 39,1% e 43,5% respetivamente (Carvalho, 2021).

Cruzando os dados obtidos por Carvalho (2021) com os dados recolhidos na entrevista semiestruturada realizada às colaboradoras do Centro Educativo Cerro d'Ouro (Apêndice F), foram definidas duas *Buyer Personas* (Figura 4.7. e Figura 4.8.) que representam os residentes no concelho e foi definida uma *Buyer Persona* (Figura 4.9.) que representa o

turista nacional com interesses culturais, identificado no estudo do perfil do turista cultural do Algarve já mencionado. Estes são os principais alvos do plano de marketing delineado para o Centro. Concretamente, os residentes locais, no que diz respeito às atividades de curta e longa duração, nomeadamente dos workshops criativos e das oficinas Saber-Fazer do Centro e os turistas nacionais com interesses culturais que procuram atividades de fruição cultural, que procuram visitar o Centro e as exposições patentes no mesmo e que também procuram atividades de curta duração, como os workshops criativos, quando estão de férias na região do Algarve.

De acordo com os estudos já referidos, outros públicos poderiam ser considerados, como os turistas estrangeiros com interesses culturais ou igualmente os residentes estrangeiros na região, mas estas *buyer personas* são as que melhor representam os perfis de público que mais procuram o tipo de atividades e serviços que o Centro tem para disponibilizar aos seus clientes.

Figura 4.7. Buyer Persona (Mariana)



Fonte: Elaboração própria a partir de dados primários (Apêndice F); Carvalho, 2021

Figura 4.8. Buyer Persona (Maria)



Fonte: Elaboração própria a partir de dados primários (Apêndice F); Carvalho, 2021

Figura 4.9. Buyer Persona (Susana)



Fonte: Elaboração própria a partir de Carvalho, 2021 e Pedrosa et al., 2022

4.8.3. Posicionamento

O Centro pretende-se posicionar como local de transmissão de conhecimento e de revitalização das artes e ofícios tradicionais, através de serviços direcionados à população local e aos visitantes.

Como entidade prestadora de serviços públicos, o Centro deve apostar na qualidade do serviço de atendimento aos seus utilizadores, tanto de forma presencial, como por meios eletrónicos (telefone, *email* ou *website*), tendo em conta as sugestões e opiniões dos mesmos, de modo a poder avaliar a qualidade exigida e tomar medidas para melhorar ao nível da cordialidade, comunicação pessoal e na igualdade de tratamento, posicionando-se como um serviço de excelência.

4.9. Marketing-Mix

Define-se de seguida a estratégia de marketing ao nível do marketing-mix. Sendo o Centro um equipamento camarário que presta um serviço público, considera-se, neste caso, o marketing-mix de serviços constituído por sete variáveis.

4.9.1. Produto/serviço

Os produtos e serviços disponibilizados pelo Centro são os seguintes:

- * Exposição temporária anual na Sala de Exposições do Piso 0 do edifício;
- * Publicações editadas, patrocinadas e/ou propriedade da Câmara Municipal de Albufeira para venda na receção/loja do Centro;
- * Produtos e peças artesanais de artesãos e produtores locais para venda à consignação, na receção/loja do Centro;
- * Workshops Criativos, compostos por atividades de curta duração que decorrem ao longo de todo o ano, em que os participantes podem aprender as técnicas básicas de uma determinada área artesanal, de forma a poderem criar um objeto que no final levam consigo ou participar numa experiência que possam mais tarde replicar. Estas atividades

são facilitadas por diferentes formadores, cabendo a estes a gestão, organização e forma de pagamento da atividade, prestando o Centro apenas apoio logístico e fazendo a divulgação nos meios próprios;

* Oficinas Saber-Fazer, compostas por atividades de longa duração que decorrem entre outubro e maio, tendo como objetivo a valorização das artes e ofícios tradicionais, mantendo ou revitalizando as tradições, técnicas e saberes tradicionais, bem como as abordagens contemporâneas nestas áreas;

* Formações, cursos ou workshops realizados em parceria com entidades públicas ou privadas, regendo-se os participantes pelas normas ou regulamentos das mesmas, como exemplo, cursos com certificação do CEARTE.

4.9.2. Preço

No que diz respeito ao preço, os serviços do Centro são maioritariamente gratuitos. Assim sendo, a entrada no Centro e a visita à exposição é gratuita.

Os preços das publicações camarárias à venda no Centro, baseados nos custos dos mesmos, foram autorizados individualmente em reunião de Câmara e são estes os seguintes: Roteiros histórico-monumentais da cidade de Albufeira (2,99€), Breve história de Albufeira (2,99€), Albufeira-imagens do passado (14,96€), Património, cultura e gentes de Albufeira (23,60€), Albufeira da idade média ao antigo regime (5,00€), Uma história com muitos milhões de anos (6,50€) e Albufeira-formação do turismo e futuro no pós-pandemia (12,00€).

Relativamente às Oficinas Saber-Fazer, no ano de 2023/24, os valores de inscrição estipulados são referidos abaixo:

* Oficina de Macramé (40h) – 83,50€;

* Oficina de Desenho Artístico (90 h + 25 pós-sessões) – 200,00€;

* Oficina de Tecelagem (144h) – 245,00€;

Para a obtenção dos valores de inscrição nas Oficinas foram tidos em conta os custos pagos pela CMA relativamente os honorários dos formadores e aos materiais adquiridos para serem fornecidos gratuitamente aos participantes.

4.9.3. Distribuição (*Place*)

O edifício do Centro, antigo tribunal de Albufeira, tem uma localização privilegiada, no centro histórico da cidade. No piso térreo do Centro situam-se os espaços principais de acesso ao público e no piso -1 localiza-se o espaço de formação onde decorrem as atividades formativas. Este é um canal direto de distribuição, uma vez que não tem intermediários, porque o Centro lida diretamente com o consumidor.

Como o espaço para formação é reduzido, outros espaços camarários são usados para a realização das atividades do Centro, como a Sala Azul no INATEL Albufeira Praia Hotel ou também as instalações do Centro Educativo do Cerro d'Ouro em Paderne.

4.9.4. Promoção/Comunicação

A promoção é a componente do marketing-mix com mais visibilidade. Deste modo, os canais usados para fazer a divulgação de todas as atividades e serviços do Centro são a página no *website* do Município de Albufeira, a agenda do município impressa mensalmente e disponibilizada também em formato digital, bem como as redes sociais do Município e do próprio Centro. Para além destes canais, a revista em língua alemã *Entdecken Sie Algarve* faz a divulgação gratuita das atividades do Centro no seu *website* e revista impressa. O Centro e as suas atividades estão igualmente divulgados no portal *Visitalgarve* da RTA na sua área de turismo criativo e as atividades na área de eventos com *link* para a página do Centro no *website* do Município.

A comunicação do Centro assenta essencialmente na estratégia de promoção e divulgação dos seus produtos e serviços aos cidadãos, fazendo uso dos formatos digitais que são de grande alcance atualmente. De maneira a serem alcançados os objetivos do plano de marketing, o Centro tem de fazer uma comunicação eficaz com os seus públicos-alvo e potenciais utilizadores, de forma direta aos visitantes e utilizadores do Centro, bem

como indiretamente pelos canais digitais acima mencionados, e através de materiais promocionais, tais como folhetos e cartazes. Nas publicações de marketing do Centro incluem-se o catálogo “Das sentenças aos sentidos”, panfletos e uma apresentação audiovisual com a descrição da instalação têxtil exposta na Sala de Exposições.

Tendo em conta o exposto relativamente aos públicos-alvo pode-se propor um *mix* de comunicação para cada público-alvo, conforme tabela 4.2.

Tabela 4.2. Mix de comunicação para os públicos-alvo

Públicos-alvo	Mix de comunicação
Residente (Maria)	Publicidade: folhetos, painéis publicitários Marketing direto e digital: <i>email</i> , telefone, <i>website</i> , redes sociais, boca-a-boca, <i>newsletter</i>
Residente (Mariana)	Publicidade: folhetos, painéis publicitários Marketing direto e digital: <i>email</i> , <i>website</i> , redes sociais, boca-a-boca, <i>newsletter</i>
Turista com interesses culturais (Susana)	Publicidade: folhetos, painéis publicitários Marketing direto e digital: <i>email</i> , <i>website</i> , redes sociais Publicações de marketing: apresentação audiovisual, panfletos
Colaborador	Marketing direto e digital: <i>email</i> , reuniões, <i>website</i> , redes sociais
Comunidade em geral	Publicidade: folhetos; painéis publicitários Marketing direto e digital: <i>email</i> , <i>website</i> , redes sociais

Fonte: Elaboração própria

4.9.5. Pessoas

A equipa de colaboradores do Centro é composta por três elementos, são estes:

* Uma assistente técnica com funções de rececionista e competências em línguas estrangeiras, que presta acolhimento aos visitantes, bem como informações turísticas,

efetua visitas comentadas à exposição e ao centro histórico da cidade e gere as vendas de publicações camarárias e de peças artesanais. Enverga fardamento camarário com logotipo;

* Um assistente técnico com funções de rececionista e polivalente com competências em línguas estrangeiras, presta informações turísticas e apoio logístico às atividades desenvolvidas no edifício do Centro, bem como em outros espaços camarários disponibilizados para as suas atividades. Enverga fardamento camarário com logotipo;

* Uma técnica superior com funções de coordenadora do Centro, que planeia e gere as diversas atividades, faz pesquisa de mercado, gere a comunicação do Centro, em parceria com a chefe da DTDEC e a Divisão Municipal de Comunicação Relações Públicas e Relações Internacionais (DCRPRI), faz acolhimento aos participantes nas atividades do Centro, quer sejam de curta duração como de longa duração, avaliação das atividades, elaboração de relatórios de atividades e reporte ao superior hierárquico.

4.9.6. Processos

Alguns dos processos relativos aos serviços prestados pelo Centro são explanados de seguida.

No que diz respeito os workshops criativos, os interessados têm conhecimento dos mesmos através da divulgação feita pelo Centro nos meios próprios e também feita individualmente por cada formador, se houver interesse o interessado contacta o formador por email, fazendo a sua inscrição e combinando o respetivo pagamento com este. O serviço é prestado pelo formador nas instalações do Centro.

Relativamente aos cursos do CEARTE com certificação, estes são realizados tendo em conta o acordo de colaboração assinado com a CMA. A divulgação é feita pelo CEARTE no seu *website* e pelo Centro nos meios próprios. A inscrição nos cursos é efetuada, pelo colaborador do Centro, na plataforma do CEARTE após o interessado enviar por *email* os documentos necessários para tal. O procedimento de inscrição na plataforma implica o preenchimento de um formulário com os dados do interessado, que são submetidos para validação e codificação. Após esta etapa, é feita a inscrição no curso respetivo e inseridos

os documentos digitalizados do interessado. Estes são posteriormente validados pelo CEARTE, sendo assim considerada a inscrição no curso. Aquando do início do respetivo curso os participantes assinam um contrato de participação com o CEARTE aceitando as normas do mesmo. Uma vez finalizado o curso é solicitado o preenchimento de questionário de avaliação da formação ministrada e após comprovada a assiduidade do participante é emitido certificado de qualificações por essa entidade.

O processo relativo às formações organizadas pelo Centro, nomeadamente as oficinas de longa duração, tem uma tramitação administrativa interna à CMA. Primeiramente é proposto superiormente, no caso à chefe da Divisão onde se insere o Centro, um conjunto de oficinas a serem realizadas no período entre outubro e maio já com os respetivos orçamentos da prestação dos serviços de formação e de aquisição de materiais. Assim que a proposta é considerada, é iniciado, pelo coordenador do Centro, no sistema de gestão documental (SGD) da CMA, um procedimento de aquisição dos serviços e bens necessários para a realização das oficinas, composto de diferentes etapas que carecem de despacho positivo das chefias das unidades orgânicas respetivas e do presidente que detém o pelouro do turismo, visto que o Centro faz parte da DTDEC. O procedimento passa depois pela Divisão Financeira (DF) para serem cabimentados os valores correspondentes e, posteriormente, é emitida requisição externa por parte da Divisão de Contratação Pública e Gestão Patrimonial (DCPGP) que é enviada às respetivas entidades fornecedoras dos bens ou serviços. Os valores da inscrição nas atividades do Centro são fixados anualmente por deliberação de câmara aplicando-se às oficinas ou outras tipologias formativas organizadas exclusivamente pelo Centro a partir de outubro de cada ano. A avaliação das atividades é feita através de questionário, devidamente codificado pela Unidade de Auditoria, Qualidade e Formação (UAQF), preenchido pelos participantes no final da atividade.

4.9.7. Evidências Físicas

Como a oferta do Centro é composta maioritariamente por produtos intangíveis, os seus serviços, neste caso, as evidências físicas correspondem a tudo o que é visível e tangível para o utilizador antes de ser efetuada a utilização do serviço.

Os elementos que podem contribuir para o utilizador avaliar a qualidade e a confiança nos serviços do Centro são:

- * Na zona de acolhimento (receção/loja) aos visitantes com visibilidade, sinalética adequada, com disponibilização de informação sobre os serviços, devendo estar limpa e arrumada;
- *A sinalização exterior que leva os visitantes ao espaço, bem com a sinalização interior ser visível e bem localizada, conter informação geral e completa;
- *O ambiente no interior do Centro ser acolhedor em termos de temperatura e qualidade do ar, ser organizado e limpo;
- *A apresentação dos colaboradores ser cuidada, nomeadamente com o uso de uniforme com o logotipo da CMA, mostrarem assertividade e possuírem competências;
- * A divulgação dos serviços, nomeadamente com descrições simples e apelativas e com imagens descritivas nos programas ou folhetos do Centro, na agenda municipal de Albufeira ou nas redes sociais.

4.10. Ações de Marketing

Nesta secção são apresentadas algumas ações (Tabela 4.3 à 4.15) para alcançar os objetivos estabelecidos anteriormente.

Tabela 4.3. Plano de ação n.º1 - Objetivo 1

Atividade: Publicitar o Centro na rede de painéis publicitários exteriores da CMA	
Objetivo: Dar a conhecer o novo equipamento da Câmara Municipal de Albufeira	
Destinatários	Residentes no Município de Albufeira e da região do Algarve, turistas
Metodologia	A ação consiste na publicitação do Centro, das suas valências e serviços na rede de painéis publicitários exteriores da CMA, em 8 mupis espalhados pelo Município. A conceção da imagem fica a cargo da DCRPRI e a produção dos cartazes para os mupis tem de ser contratada a empresa especializada.

	A implementação decorre no 1.º, 2.º, 3.º e 4.º mês, sendo a gestão feita nos meses respetivos.
Orçamento	250€
Responsável:	A equipa do Centro e DCRPRI
Medida de Controlo	Os indicadores de alcance da campanha são fornecidos pela DCRPRI.

Fonte: Elaboração própria

Tabela 4.4. Plano de ação n.º 2 - Objetivo 1

Atividade: Publicitar o Centro nos autocarros interurbanos do Algarve	
Objetivo: Dar a conhecer o novo equipamento da Câmara Municipal de Albufeira	
Destinatários	Residentes no Município de Albufeira e concelhos limítrofes, turistas
Metodologia	A ação compreende a divulgação do Centro, no óculo traseiro de 2 autocarros interurbanos do Algarve, numa rota que abranja os municípios de Albufeira, Loulé até Faro e a outra que abranja os concelhos de Albufeira, Silves até Portimão. A implementação decorre do 1.º, 2.º, 5.º e 6.º mês, sendo a gestão nos meses respetivos.
Orçamento	2.200€
Responsável:	A equipa do Centro e a agência de comunicação e publicidade
Medida de Controlo	Os indicadores de alcance da campanha são fornecidos pela agência de comunicação e publicidade.

Fonte: Elaboração própria

Tabela 4.5. Plano de ação n.º 3 - Objetivo 1

Atividade: Publicitar o Centro nos autocarros de transporte urbano (GIRO) do Município de Albufeira	
Objetivo: Dar a conhecer o novo equipamento da Câmara Municipal de Albufeira	
Destinatários	Residentes no Município de Albufeira, turistas
Metodologia	A ação compreende a divulgação do Centro, no óculo traseiro de 3 autocarros que percorrem as rotas mais abrangentes dentro do Município de Albufeira,

	nomeadamente a rota 6 que chega ao extremo este, as rotas 7 e 8 que se estendem ao extremo oeste. A implementação decorre do 3.º, 4.º, 7.º e 8.º mês, sendo a gestão nos meses respetivos.
Orçamento	2.580€
Responsável:	A equipa do Centro e a agência de comunicação e publicidade
Medida de Controlo	Os indicadores de alcance da campanha são fornecidos pela agência de comunicação e publicidade.

Fonte: Elaboração própria

Tabela 4.6. Plano de ação n.º 4 - Objetivo 1

Atividade: Publicitar o Centro na rede de painéis publicitários dos centros comerciais Algarve Shopping e Albufeira Terrace	
Objetivo: Dar a conhecer o novo equipamento da Câmara Municipal de Albufeira	
Destinatários	Residentes no Município de Albufeira e da região do Algarve, turistas
Metodologia	A ação consiste na publicitação do Centro, das suas valências e da nova exposição temporária a inaugurar em abril (2.º e 3.º mês), nos painéis publicitários interiores nos centros comerciais Algarve Shopping e Albufeira Terrace, em dois períodos distintos no ano, um no inverno e outro no verão. A implementação decorre do 2.º e 3.º mês e depois no 7.º e 8.º mês, sendo a gestão feita nos meses respetivos.
Orçamento	2.500€
Responsável:	A equipa do Centro e a agência de publicidade
Medida de Controlo	Os indicadores de alcance da campanha são fornecidos pela agência de publicidade

Fonte: Elaboração própria

Tabela 4.7. Plano de ação n.º 5 - Objetivo 2

Atividade: Atualizar com assiduidade a página do Centro no website da CMA	
Objetivo: Divulgar as atividades e serviços do Centro junto da população local e dos visitantes	

Destinatários	Residentes no Município de Albufeira e concelhos limítrofes, utilizadores/clientes do Centro, turistas
Metodologia	O Centro verifica a atualização dos conteúdos e cria conteúdos novos de acordo com as atividades do Centro para inserção na página do <i>website</i> da CMA. A inserção e remoção de conteúdos, perante pedido da equipa do Centro, é da responsabilidade da DAIMA. A periodicidade da ação é contínua, decorrendo entre o 1.º ao 12.º mês, sendo a gestão feita do 1.º até ao 12.º mês.
Orçamento	Sem custos
Responsável:	A equipa do Centro e DAIMA
Medida de Controlo	Monitorização das alterações realizadas por consulta à página do Centro

Fonte: Elaboração própria

Tabela 4.8. Plano de ação n.º 6 - Objetivo 2

Atividade: Criar uma <i>newsletter</i> mensal	
Objetivo: Divulgar as atividades e serviços do Centro junto da população local e dos visitantes	
Destinatários	Residentes no Município de Albufeira e concelhos limítrofes, comunicação social regional, utilizadores/clientes do Centro/colaboradores da CMA
Metodologia	A equipa do Centro cria conteúdos para inserção na <i>newsletter</i> mensal e com a colaboração da DCRPRI é criado um <i>template</i> da <i>newsletter</i> onde é inserida a informação mensal das atividades e serviços. Com a devida autorização superior, envio da <i>newsletter</i> através de mail interno da CMA e para as suas bases de dados com a colaboração da DCRPRI, até ao penúltimo dia útil do mês anterior. A periodicidade da ação é contínua, decorrendo entre o 1.º ao 12.º mês, sendo a gestão feita do 1.º até ao 12.º mês.
Orçamento	Sem custos
Responsável:	A equipa do Centro e DCRPRI
Medida de Controlo	Verificação do envio da <i>newsletter</i> no dia estipulado.

Fonte: Elaboração própria

Tabela 4.9. Plano de ação n.º 7 - Objetivo 2

Atividade: Gerar interação nas redes sociais do Centro – Instagram e Facebook	
Objetivo: Divulgar as atividades e serviços do Centro junto da população local e dos visitantes	
Destinatários	Seguidores do Centro no Instagram e Facebook,
Metodologia	A ação consiste na criação de <i>stories</i> para o Instagram e Facebook pela equipa do Centro em colaboração com a DCRPRI, em que são usados questionários, perguntas, sondagens ou <i>sliders</i> para gerarem interação com os seguidores dos perfis do Centro. A periodicidade da ação é contínua, decorrendo entre o 1.º ao 12.º mês, sendo a gestão feita do 1.º até ao 12.º mês.
Orçamento	Sem custos
Responsável:	A equipa do Centro e DCRPRI
Medida de Controlo	Meta Business Suite Insights

Fonte: Elaboração própria

Tabela 4.10. Plano de ação n.º 8 - Objetivo 2

Atividade: Organizar 1 exposição para mostrar os trabalhos/projetos dos participantes nas atividades do Centro	
Objetivo: Divulgar as atividades e serviços do Centro junto da população local e dos visitantes	
Destinatários	Residentes no Município de Albufeira e concelhos limítrofes, utilizadores/clientes do Centro, turistas
Metodologia	O Centro organiza uma exposição, entre julho e setembro, na sala de exposições do P5 situada na Av. 25 de Abril, no centro da cidade, para mostrar os trabalhos e projetos realizados a longo do ano pelos participantes nas Oficinas Saber-Fazer, cuja frequência decorre entre outubro e maio. A implementação decorre do 7.º ao 9.º mês, sendo a gestão feita do 6.º até ao 9.º mês.
Orçamento	500€
Responsável:	A equipa do Centro
Medida de Controlo	Frequência de visitantes durante os meses da exposição

Fonte: Elaboração própria

Tabela 4.11. Plano de ação n.º 9 - Objetivo 2

Atividade: Publicitar as atividades do Centro nos autocarros de transporte urbano (GIRO) do Município de Albufeira	
Objetivo: Divulgar as atividades e serviços do Centro junto da população local e dos visitantes	
Destinatários	Residentes no Município de Albufeira, turistas
Metodologia	A ação compreende a divulgação das atividades do Centro, em especial da abertura de inscrições para as Oficinas Saber-Fazer com início no mês de outubro, no óculo traseiro de 3 autocarros que percorrem as rotas mais abrangentes dentro do Município de Albufeira, nomeadamente a rota 6 que chega ao extremo este, as rotas 7 e 8 que se estendem ao extremo oeste. A implementação decorre do 9.º mês, sendo a gestão no mês respetivo.
Orçamento	825€
Responsável:	A equipa do Centro e a empresa de comunicação e publicidade
Medida de Controlo	Os indicadores de alcance da campanha são fornecidos pela agência de comunicação e publicidade

Fonte: Elaboração própria

Tabela 4.12. Plano de ação n.º 10 - Objetivo 3

Atividade: Realizar curso de iniciação à costura com a colaboração do CEARTE	
Objetivo: Posicionar o Centro como uma referência regional na transmissão do saber fazer tradicional	
Destinatários	Residentes no Município de Albufeira e concelhos limítrofes
Metodologia	O Centro em colaboração com o CEARTE organiza um curso de iniciação à costura de 100h de formação, em que o Centro fica encarregue de receber as inscrições e efetuar o seu registo na plataforma do CEARTE. Este fornece os materiais necessários à sua realização e faz a contratação do formador. O Centro disponibilizada o espaço para a realização da formação. A implementação decorre do 2.º e 3.º mês, sendo a gestão do 1.º ao 3.º mês.
Orçamento	Sem custos

Responsável:	A equipa do Centro e o CEARTE
Medida de Controlo	Realização de inquérito de aferição da satisfação dos participantes pela equipa do Centro

Fonte: Elaboração própria

Tabela 4.5. Plano de ação n.º 11 - Objetivo 3

Atividade: Realizar curso de bordados para aplicação em projetos de costura com a colaboração do CEARTE	
Objetivo: Posicionar o Centro como uma referência regional na transmissão do saber fazer tradicional	
Destinatários	Residentes no Município de Albufeira e concelhos limítrofes
Metodologia	O Centro em colaboração com o CEARTE organiza o curso de curso de bordados para aplicação em projetos de costura de 50 horas de formação, sendo uma continuação do curso de iniciação à costura. O Centro fica encarregue de receber as inscrições e efetuar o seu registo na plataforma do CEARTE. Este fornece os materiais necessários à sua realização e faz a contratação do formador. O Centro disponibilizada o espaço para a realização da formação. A implementação decorre do 10.º e 11.º mês, sendo a gestão do 9.º ao 11.º mês.
Orçamento	Sem custos
Responsável:	A equipa do Centro e o CEARTE
Medida de Controlo	Realização de inquérito de aferição da satisfação dos participantes pela equipa do Centro

Fonte: Elaboração própria

Tabela 4.14. Plano de ação n.º 12 - Objetivo 3

Atividade: Realizar Oficina Saber-Fazer de empreita	
Objetivo: Posicionar o Centro como uma referência regional na transmissão do saber fazer tradicional	
Destinatários	Residentes no Município de Albufeira e concelhos limítrofes
Metodologia	O Centro organiza uma oficina de empreita com início em outubro e decorre todas as semanas, às quintas-feiras de manhã, com a duração de 3 horas.

	O Centro disponibiliza o espaço, adquire os materiais necessários à realização da oficina e procede à contratação do formador. Trata-se de uma oficina anual que decorre entre outubro de 2024 e maio de 2025, sendo o valor da inscrição aprovado em reunião de Câmara antes do seu início. A implementação decorre do 10.º ao 12.º mês, sendo a gestão do 9.º ao 12.º mês.
Orçamento	840€
Responsável:	A equipa do Centro
Medida de Controlo	Realização de inquérito de aferição da satisfação dos participantes pela equipa do Centro

Fonte: Elaboração própria

Tabela 4.15. Plano de ação n.º 13 - Objetivo 3

Atividade: Realizar Oficina Saber-Fazer de cerâmica	
Objetivo: Posicionar o Centro como uma referência regional na transmissão do saber fazer tradicional	
Destinatários	Residentes no Município de Albufeira e concelhos limítrofes
Metodologia	O Centro organiza a oficina de cerâmica a iniciar em outubro e decorre todas as semanas, às sextas-feiras de manhã, com a duração de 3 horas. O Centro disponibiliza o espaço, adquire os materiais necessários à realização da oficina, assim como faz a contratação do formador. Trata-se de uma oficina anual que decorre em 2024 e 2025, sendo o valor da inscrição aprovado em reunião de Câmara antes do seu início. A implementação decorre do 10.º ao 12.º mês, sendo a gestão do 9.º ao 12.º mês.
Orçamento	2.200€
Responsável:	A equipa do Centro
Medida de Controlo	Realização de inquérito de aferição da satisfação dos participantes pela equipa do Centro

Fonte: Elaboração própria

4.11. Orçamento e Calendarização das Ações

Na tabela 4.16 sistematiza-se, para melhor compreensão, as ações previstas para o ano de implementação do plano, bem como a sua calendarização e o orçamento estimado para o conjunto das mesmas.

Tabela 4.6. Calendarização das ações

Ações	Meses												Custo Estimado
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Publicitar o Centro na rede de painéis publicitários exteriores da CMA	X	X	X	X									250€
2. Publicitar o Centro nos autocarros interurbanos do Algarve	X	X			X	X							2.200€
3. Publicitar o Centro nos autocarros de transporte urbano (GIRO) do Município de Albufeira			X	X			X	X					2.580€
4. Publicitar o Centro na rede de painéis publicitários dos centros comerciais Algarve Shopping e Albufeira Terrace		X	X				X	X					2.500€
5. Atualizar com assiduidade a página do Centro no website da CMA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0€
6. Criar uma newsletter mensal	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0€
7. Gerar interação nas redes sociais do Centro – Instagram e Facebook	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0€
8. Organizar 1 exposição para mostrar os trabalhos/projetos dos participantes nas atividades do Centro							X	X	X				500€
9. Publicitar as atividades do Centro nos autocarros de transporte urbano (GIRO) do Município de Albufeira									X				825€
10. Realizar curso de iniciação à costura com a colaboração do CEARTE		X	X										0€
11. Realizar curso de bordados para aplicação em projetos de costura										X	X		0€

com a colaboração do CEARTE													
12. Realizar Oficina Saber-Fazer de empreita										X	X	X	840€
13. Realizar Oficina Saber-Fazer de cerâmica										X	X	X	2.200€
Total do Orçamento													9.395€+iva

Fonte: Elaboração própria

4.12. Medidas de Controle e Avaliação do Plano

As medidas de controle e avaliação devem estar presentes num plano de marketing para que possa ser verificado o seu sucesso ou a necessidade de reajustamento. Os planos das ações apresentadas na secção 4.10. incluem já a medida de controlo adequada para cada um.

Resumidamente, no que diz respeito às ações relativas a publicidade, as medidas de controle passam pela análise dos indicadores de alcance das campanhas são fornecidos pelas empresas fornecedoras dos serviços. Relativamente às ações ligadas às redes sociais, no caso Instagram e Facebook, a medida de controle passa pela análise das métricas geradas pelo Meta Business Suite Insights. Quando se trata de ações de divulgação das atividades e serviços do Centro, as medidas de controle correspondem à monitorização do cumprimento de datas estipuladas ou da realização de atualizações solicitadas, em termos de *newsletter* e *website*. No que se refere às ações relativas ao posicionamento do Centro como referência regional na transmissão de conhecimento, as medidas de controle são compostas pela aplicação de inquérito de satisfação, no final das ações planeadas, e aferição dos dados recolhidos.

4.13. Plano de contingência

A revisão do plano de marketing deve ser feita a cada três meses, em particular se ocorrerem algum dos cenários identificados na tabela 4.17.

Tabela 4.17. Plano de Contingência

Cenário	Risco de ocorrência	Impacto da ocorrência	Ação de contingência proposta
Pouco alcance das campanhas publicitárias	Médio	*Elevado *Pouco ou nenhum reconhecimento do Centro e das valências	*Reformulação das campanhas nos meses seguintes *Apostar em outras formas de divulgação
Número reduzido de inscritos nas atividades organizadas pelo Centro	Médio	*Elevado	Mudança de horário de algumas atividades, para horário pós-laboral ou aos sábados
Algum dos elementos da equipa do Centro, estar ausente durante período longo, devido a doença	Baixo	*Muito elevado *Desordem operacional *Perda de qualidade no atendimento *Falta de capacidade de organização das atividades do Centro	Treino prévio e contínuo de colaborador disponível da DTDEC para a substituição temporária
Degradação das condições de ambientais, de limpeza e falta de manutenção do edifício do Centro	Médio	*Muito elevado *Descontentamento e insatisfação dos utilizadores/clientes do Centro	*Pressão junto das divisões responsáveis à providencia dos serviços em falta *Pressão junto da chefia da DTDEC para contratação externa

Fonte: Elaboração própria

5. Conclusão

O presente projeto realizado com vista a obtenção do grau de mestre e que, agora se conclui com sucesso, teve como principal objetivo a elaboração de um plano de marketing para um novo equipamento público da Câmara Municipal de Albufeira, o Centro de Artes e Ofícios. Este plano será uma ferramenta importante no auxílio à sua gestão e atividades. Não existindo termo de comparação no que diz respeito às temáticas do artesanato e das artes e ofícios e a este tipo de equipamento público, este projeto destaca-se pela sua originalidade.

O trabalho dividiu-se, essencialmente, numa parte de revisão de literatura e numa parte prática. Na parte teórica realizou-se uma pesquisa bibliográfica exploratória sobre os conceitos que lhe servem de suporte. Desde logo, achou-se importante pesquisar sobre as artes e ofícios e o artesanato, o que permitiu conhecer de uma forma mais geral o panorama europeu e português, e, de maneira mais específica, o que tem sido feito na região do Algarve. Aqui, nos últimos anos, tem-se assistido a uma dinâmica na pesquisa, proteção e revitalização do artesanato tradicional, como forma de este poder ser um complemento ao produto turístico principal da região.

A parte teórica compreendeu ainda a pesquisa efetuada sobre o conceito de marketing e, partindo deste o marketing de serviços e o marketing no setor público. Posto isto chegou-se ao mais importante para este trabalho, que foi o plano de marketing para o Centro e o seu desenvolvimento. A análise realizada a diversos planos de marketing permitiu a estruturação do plano do Centro de Artes e Ofícios em oito partes, sendo estas, a introdução; o diagnóstico; o prognóstico; a estratégia de marketing; o marketing-mix; o planeamento e implementação; a orçamentação e a avaliação e controle. A elaboração do plano de marketing contou com a ajuda de dados primários recolhidos através de entrevistas semiestruturadas, cuja informação contribuiu igualmente para a realização da parte prática deste trabalho.

Nessa mesma parte prática, materializa-se o objetivo primordial do projeto apresentando-se o plano de marketing do Centro com a duração de um ano a ser implementado em 2024. Nesse sentido, foram definidos três objetivos que foram o dar a conhecer o novo equipamento da Câmara Municipal de Albufeira, divulgar as atividades e

serviços do Centro junto da população local e dos visitantes e posicionar o Centro como uma referência regional na transmissão do saber fazer tradicional. Para levar esta demanda a bom porto elaborou-se um conjunto de ações de marketing com a respetiva calendarização e previsão de orçamento das mesmas. Sendo o Centro um equipamento público, estas despesas de implementação apresentadas detalhadamente são de suma importância, uma vez que o Centro, para concretizar o plano, depende sempre de verbas que poderão ou não ser alocadas para o efeito, conforme indicação do executivo camarário.

Ainda no que diz respeito às ações definidas no plano do Centro, essencialmente no que concerne ao marketing digital, outras estratégias poderiam ter sido propostas, mas as redes sociais do Centro são geridas pela Divisão Municipal de Comunicação Relações Públicas e Relações Internacionais (DCRPRI), tendo a equipa do Centro um papel pouco relevante no momento presente.

Em relação às limitações do trabalho, identifica-se o tempo insuficiente para a realização da pesquisa, apreender os conceitos, tomar decisões relativamente ao caminho a seguir no desenvolvimento do trabalho de projeto, visto que existiu a obrigatoriedade da realização de um relatório dos seminários do plano curricular do segundo ano do mestrado.

Por último, em futuras investigações, seria estimulante desenvolver um plano de marketing digital para este novo equipamento público com poucos meses de existência, dado que, atualmente, a presença digital assume uma importância muito significativa para qualquer entidade, tanto privada como pública.

Referências Bibliográficas

- Albino, C. (2014). *Os sentidos do lugar: valorização da identidade do território pelo design*. <http://hdl.handle.net/10773/14286>
- American Marketing Association. (2023). *What is Marketing? — The Definition of Marketing — AMA*. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Andrade, M. (2010). *Introdução à metodologia do trabalho científico - Elaboração de trabalhos na graduação*. Editora Atlas S.A. www.EditoraAtlas.com.br
- Assembleia da República. (1999). Lei 169/99 de 18 de setembro. In *Diário da República: Vols. 1.ª série-A (n.º 219)*. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/169-1999-569886>
- Atik, D., Dholakia, N., & Ozgun, A. (2023). Post-Pandemic Futures: Balancing Technological Optimism with Sociocultural Fairness. *Global Business Review*. https://doi.org/10.1177/09721509221142110/ASSET/IMAGES/LARGE/10.1177_09721509221142110-FIG1.JPEG
- Banco Central Europeu. (2023a). *Estatística*. <https://www.ecb.europa.eu/stats/html/index.pt.html>
- Banco Central Europeu. (2023b). *Decisões de política monetária*. <https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2023/html/ecb.mp230504~cdfd11a697.pt.html>
- Bando de Portugal. (2023). *Taxas de juro e montantes de novos empréstimos e depósitos: nota de informação estatística de março de 2023 | BPstat*. <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/noticias/1913>
- Bowen, D. E. (2015). The changing role of employees in service theory and practice: An interdisciplinary view. *Human Resource Management Review*, 6(1), 4–13. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2015.09.002>
- Câmara Municipal de Albufeira. (2021). Plano Estratégico de Albufeira 2030. *Albufeira Revista*, 11, 6–39. <https://www.cm-albufeira.pt/content/revista-digital-no-11-dezembro-2021>

- Câmara Municipal de Albufeira. (2023). *Ata da reunião ordinária da Câmara Municipal de Albufeira realizada no dia 17 de janeiro de 2023*. https://www.cm-albufeira.pt/sites/default/files/public/RepositorioDocumentos/ata_2023-01-17_camara_municipal_002.pdf
- Carvalho, R. (2021). *Qual o papel do capital cultural, habitus e do campo no consumo de experiências de turismo criativo?* <https://ria.ua.pt/handle/10773/31603>
- CEARTE. (2017). *Tendências e tradições 2017/2018*. https://www.cearte.pt/custompages/aidlab.html?alias=aidlabs_loc_trend
- CEARTE. (2018). *Tendências e tradições 2018/2019*. https://www.cearte.pt/custompages/aidlab.html?alias=aidlabs_loc_trend
- CearTE. (2023). <https://www.cearte.pt/>
- Comissão Europeia. (2022). *Índice de Digitalidade da Economia e da Sociedade (IDES) de 2022 Portugal*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/countries-digitisation-performance>
- Comissão Europeia. (2023). *Economic forecast for Portugal*. https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-surveillance-eu-economies/portugal/economic-forecast-portugal_en
- Conselho de Ministros. (2006). Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2006, de 21 de abril. In *Diário da República*. <https://dre.pt/dre/detalhe/resolucao-conselho-ministros/39-2006-649909>
- Conselho de Ministros. (2015a). Decreto-Lei n.º 121/2015, de 30 de junho. In *Diário da República*. <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/121-2015-67641480>
- Conselho de Ministros. (2015b). Decreto-Lei n.º 122/2015 de 30 junho. In *Diário da República: Vol. 1.ª série (n.º 125)*. <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/122-2015-67641481>
- Constantinides, E. (2006). The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing. *Journal of Marketing Management*, 22, 407–438. <https://doi.org/10.1362/026725706776861190>
- Crafting Europe. (2022). *The craftsmanship sector in Europe*. www.geocyl.com

- Czerwiński, B., & Domański, J. (2023). Contemporary Consumer Trends. *Foundations of Management*, 15(1), 51–62. <https://doi.org/10.2478/FMAN-2023-0004>
- DeWalt, K., & DeWalt, B. (2011). *Participant Observation: A Guide for Fieldworkers*. Rowman AltaMira. https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=yMJUkR7s3UC&oi=fnd&pg=PP1&dq=participant+observation+definition&ots=Uiuv18Jt-f&sig=nDblaxijqrqEuvml5rRltlqj2tl&redir_esc=y#v=onepage&q=participant%20observation%20definition&f=false
- Dhiman, A., & Sharma, H. (2009). Services marketing mix in library and information centres. *ICAL-Advocacy and Marketing*, 456–460. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=b17423bcc0a95b05750cd7678dcea20e86bcb2c9>
- Direção-Geral das Artes. (2023). *Programa Saber Fazer Portugal*. <https://programasaberfazer.gov.pt/>
- English, J. (2000). The four 'P's of marketing are dead. *Marketing Health Services*, 20(2), 20–23. <https://eds.p.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=4827d609-2943-4ffa-ac44-ce192b929b84%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHNoaWlmbGFuZz1wdC1wdCZzaXRIPWwkcys1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#db=bth&AN=3804762>
- Eurostat. (2023). *Overview - Population and demography - Eurostat*. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/population-demography>
- Fernandes, M. da S. (2010). *Estratégias para o desenvolvimento do artesanato contemporâneo na Madeira*. <https://digituma.uma.pt/handle/10400.13/239>
- Ferrell, O. C., Hartline, M., & Hochstein, B. (2021). *Marketing strategy* (8.^a edição). Cengage Learning. <https://fliphtml5.com/xzfda/vmfa/basic>
- Froemming, L. (2009). *Marketing público*. www.editoraunijui.com.br
- Fundação Francisco Manuel dos Santos. (2023). *Pordata*. <https://www.pordata.pt/municipios>

- Fylan, F. (2005). *A Handbook of Research Methods for Clinical and Health Psychology* (J. Miles & P. Gilbert, Eds.; pp. 65–77). Oxford University Press. https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=kmZ3Yt5pYoYC&oi=fnd&pg=PA65&dq=semi-structured+interviews&ots=UT6iWyLHxz&sig=_4dGfLE4pWEZM-FKcAKiQoTqgQU&redir_esc=y#v=onepage&q=semi-structured%20interviews&f=false
- Galea, D., & Sammut-Bonnici, T. (2014). PEST analysis. In C. Cooper (Ed.), *Wiley Encyclopedia of Management*. John Wiley & Sons, Ltd. <https://blogs.napier.ac.uk/docman/wp-content/uploads/sites/54/2020/01/PEST.pdf>
- Gilligan, C., & Wilson, R. (2003). *Strategic marketing planning*. Butterworth-Heinemann. <https://gfgc.kar.nic.in/shankaranarayana/FileHandler/205-2f5fa931-fb36-433d-9252-b52b8c24f434.pdf>
- Goi, C. L. (2009). A Review of Marketing Mix: 4Ps or More? *International Journal of Marketing Studies*, 1(1), 2–15.
- Gomez, J. (2020). *Technology helping to preserve Europe's cultural heritage* | Euronews. <https://www.euronews.com/travel/2020/09/28/technology-helping-to-preserve-europe-s-cultural-heritage>
- Governo de Portugal. (2023a). *Plano de Recuperação e Resiliência português*. <https://recuperarportugal.gov.pt/>
- Governo de Portugal. (2023b). *Portugal 2030*. <https://portugal2030.pt/>
- Governo dos Açores. (2023). *CADA - Centro de artesanato e design dos Açores*. <http://artesanato.azores.gov.pt/>
- Graça Palma, & João Ministro. (2021). *Red Book - Lista vermelha das atividades artesanais algarvias* (Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve (CCDR Algarve), Ed.). <http://www.cultalg.pt/files/pci/RED%20BOOK%20low%20ores.pdf>
- Grönroos, C. (1998). Marketing services: the case of a missing product. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4/5), 322–338. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/08858629810226645/full/html>

- Gupta, A. (2013). Environmental and pest analysis: An approach to external business environment. *Merit Research Journal of Art, Social Science and Humanities*, 1(2), 13–017. <http://www.meritresearchjournals.org/assh/index.htm>
- Harrell, M., & Bradley, M. (2009). *Data Collection Methods. Semi-Structured Interviews and Focus Groups*. <https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA512853>
- Ho, J. (2014). Formulation of a systemic PEST analysis for strategic analysis. *European Academic Research*, 11(5), 6478–6492. www.euacademic.org
- IEFP. (2023). *Instituto do Emprego e Formação Profissional, IP*. <https://www.iefp.pt/iefp>
- Institute for Economics & Peace. (2022). *Global Peace Index 2022: Measuring peace in a complex world*. <http://visionofhumanity.org/resources>
- Instituto Nacional de Estatística. (2023). *Indicadores de confiança dos consumidores e de clima económico aumentam*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=577570106&DESTAQUESmodo=2
- IVBAM. (2023). *Instituto do vinho, do bordado e do artesanato da Madeira, IP-RAM*. <https://ivbam.madeira.gov.pt/>
- Jorgensen, D. (2003). The methodology of participant observation. In *Qualitative approaches to criminal justice: Perspectives from the field* (2003rd ed., pp. 17–26). https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=2__Tt3FJm18C&oi=fnd&pg=PA17&dq=definition+participant+observation&ots=QQAe-7X9O4&sig=43lT9GUDHNXDWejFMIPitDG1bvw&redir_esc=y#v=onepage&q=definition%20participant%20observation&f=false
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing* (17th edition). Pearson. <https://ibfbzu.edu.pk/wp-content/uploads/2020/08/Principles-of-Marketing-by-Philip-T.-Kotler-Gary-Armstrong-17th-Ed.pdf>

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14.^a edição). Prentice Hall.
[http://www.mim.ac.mw/books/Kotler%20&%20Keller%20-Marketing%20Management%20\(14th%20Edition\).pdf](http://www.mim.ac.mw/books/Kotler%20&%20Keller%20-Marketing%20Management%20(14th%20Edition).pdf)
- Kotler, P., & Lee, N. R. (2007). Marketing in the Public Sector: The Final Frontier. In *Spring* (Vol. 36, Issue 1). <https://www.vanlanguni.edu.vn/images/AttachFile/bai-bao-KH/kinh-te/marketing-the-public-sector.pdf>
- Lahtinen, V., Dietrich, T., & Rundle-Thiele, S. (2020). Long live the marketing mix. Testing the effectiveness of the commercial marketing mix in a social marketing context. *Journal of Social Marketing*, 10(3), 357–375. <https://doi.org/10.1108/JSOCM-10-2018-0122>
- Lamb, C. (1987). Public sector marketing is different. *Business Horizons*, 30(4), 56–60. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0007-6813\(87\)90066-8](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0007-6813(87)90066-8).
- Levitt, T. (1965). Exploit the product life cycle. In *Cambridge, MA, USA: Graduate School of Business Administration, Harvard University* (Vol. 43). Graduate School of Business Administration, Harvard University .
https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/Exploit_the_Product_Life_Cycle.pdf
- Lim, W. M. (2021). A marketing mix typology for integrated care: the 10 Ps. *Journal of Strategic Marketing*, 29(5), 453–469. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2020.1775683>
- Lima, D. G., & Esteves, R. (2009). “Estragar a mão” Práticas culturais híbridas no campo das artes e ofícios.
- Lima, T., & Mito, R. (2007). Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. *Revista Katálisis*, 10, 37–45. <https://doi.org/10.1590/S1414-49802007000300004>
- Loulé Criativo. (2023a). <https://loulecriativo.pt/pt/home>
- Loulé Criativo. (2023b). <https://loulecriativo.pt/pt/turismocriativo/experiencias>
- MacArthur, E., & Heading, H. (2019). How the circular economy tackles climate change (1). 1, Art. 1. <https://www.solvay.com/sites/g/files/srpend221/files/2022-10/Completing%20the%20Picture%20-%20How%20the%20circular%20economy%20tackles%20climate%20change.pdf>

- McDonald, M. (2007). *Marketing Plans How to prepare them, how to use them* (Sixth edition). <http://books.elsevier.com>
- McDonald, M., & Payne, A. (2006). *Marketing Plans for Service Businesses*. http://repo.darmajaya.ac.id/5813/1/Malcolm%20McDonald%2C%20Adrian%20Payne%20-%20Marketing%20Plans%20for%20Service%20Businesses%2C%20Second%20Edition_%20A%20Complete%20Guide%20%282005%29.pdf
- McDonald, M., & Wilson, H. (2016). *Marketing plans: how to prepare them, how to profite from them* (Eighth edition). Wiley.
- Melewar, T. C., & Saunders, J. (2000). Global corporate visual identity systems: using an extended marketing mix. *European Journal of Marketing*, 34(6), 309–0566. http://www.mcbup.com/research_registers/mkt.asp
- Mingei. (2023). <https://www.mingei-project.eu/>
- Ministério das Finanças, da E. da A. D. R. e P. da E. da C. e da S. S. e do T. (2003). Portaria n.º 1193/2003, de 13 de outubro. In *Diário da República: Vols. 1.ª série-B* (n.º 237). <https://dre.pt/dre/detalhe/portaria/1193-2003-481477>
- Ministério do Trabalho - Secretaria de Estado do Emprego. (1980). Portaria n.º 1099/80, de 29 de dezembro. In *Diário da República: Vol. 1.ª série* (n.º 299). <https://dre.pt/dre/detalhe/portaria/1099-1980-457068>
- Ministério do Trabalho e da Segurança Social. (1986). Portaria n.º 402/86, de 25 de julho. In *Diário da República: Vol. 1.ª série* (n.º 169). <https://dre.pt/dre/detalhe/portaria/402-1986-227804>
- Möller, K. (2006). Marketing Mix Discussion-Is the Mix Misleading Us or are We Misreading the Mix? *Journal of Marketing Management*, 22, 439–450.
- Monteiro, L. (2023). *Das sentenças aos sentidos - De Tribunal de Julgado a Centro de Artes e Ofícios* (Câmara Municipal de Albufeira, Ed.).
- Município de Albufeira. (2018). Despacho n.º 12036/2018, de 13 de dezembro. In *Diário da República: Vol. 2.ª série* (n.º 240). <https://dre.pt/dre/detalhe/despacho/12036-2018-117376816>

- Município de Albufeira. (2023). Orçamento-2023. <https://www.cm-albufeira.pt/content/orcamento-2023>
- Nações Unidas. (2023). *Envelhecimento - Nações Unidas - ONU Portugal*. <https://unric.org/pt/envelhecimento/>
- Nobre, G., & Tavares, E. (2021). The quest for a circular economy final definition: A scientific perspective. *Journal of Cleaner Production*, 314, 127973. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2021.127973>
- OCDE. (2023, June). *Portugal Economic Snapshot - OECD*. <https://www.oecd.org/economy/portugal-economic-snapshot/>
- Organização Mundial de Turismo. (2023). *Tourism on track for full recovery as new data shows strong start to 2023*. <https://www.unwto.org/news/tourism-on-track-for-full-recovery-as-new-data-shows-strong-start-to-2023>
- Palmer, A. (2014). *Principles of services marketing*. McGraw-Hill Education. https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=3sovEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Services+Marketing&ots=gxd9M17C6q&sig=KCqsW7CTxUfC5cB8TA-CEWNz9zY&redir_esc=y#v=onepage&q=Services%20Marketing&f=false
- Parasuraman, A., Zeithalm, V., & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50. <https://www.jstor.org/stable/1251430>
- Pedrosa, A., Cruz, A. R., Martins, C., Rufino, C., Braga, C., Ferreira, R., & Gala, J. (2022). *Turismo cultural no Algarve - Perfil do turista e perspetivas de desenvolvimento*. <https://www.turismoalgarve.pt/pt/16731/perfil-do-turista-cultural-no-algarve.aspx>
- Perera, R. (2017). *The PESTLE analysis*. Nerdynaut. https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=ZWpLDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA2&dq=political+factors+on+a+pest+analysis&ots=Duf3uK-wMy&sig=AcDAs9aL1d7a8J7l7YPE8WWgyxQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

- Pires, B., & Simiris, M. (2022). Livro Vermelho faz retrato «pouco animador» do artesanato algarvio. *Barlavento*. <https://barlavento.sapo.pt/destaque/livro-vermelho-faz-retrato-pouco-animador-do-artesanato-algarvio>
- Portal do Município de Albufeira. (2022). *Município de Albufeira é o único a nível nacional com autocarros 100% elétricos*. <https://www.cm-albufeira.pt/content/municipio-de-albufeira-e-o-unico-nivel-nacional-com-autocarros-100-eletricos>
- Portal do Município de Albufeira. (2023). *Albufeira volta a hastear 26 bandeiras azuis no verão deste ano*. <https://www.cm-albufeira.pt/content/albufeira-volta-hastear-26-bandeiras-azuis-no-verao-deste-ano>
- Presidência do Conselho de Ministros. (1997). Resolução do Conselho de Ministros n.º 136/97, de 14 de agosto. In *Diário da República: Vols. 1.ª série-B (n.º 187)*. <https://dre.pt/dre/detalhe/resolucao-conselho-ministros/136-1997-209057>
- Presidência do Conselho de Ministros. (2020). Resolução do Conselho de Ministros n.º 89/2020, de 23 de outubro. In *Diário da República: Vol. 1.ª série (n.º 207)*. <https://dre.pt/dre/detalhe/resolucao-conselho-ministros/89-2020-146240981>
- ProActiveTur. (2022). *Publicado primeiro RED BOOK português sobre as artes tradicionais - Projecto TASA*. <http://projectotasa.com/publicado-primeiro-red-book-sobre-as-artes-tradicionais-no-algarve/>
- Proctor, T. (2007). Public Sector Marketing. *Health Promotion, September*, 225. <http://www.amazon.co.uk/dp/0273708090>
- Proctor, T. (2022). *Marketing in the public sector: myth or reality?* https://www.researchgate.net/publication/365267433_Marketing_in_the_public_sector_myth_or_reality
- Projecto - Algarve Craft & Food*. (2023). <https://algarvecraftandfood.pt/projecto>
- Projecto TASA - Técnicas ancestrais · Soluções atuais*. (2023). <http://projectotasa.com/>
- Rafiq, M., & Ahmed, P. (1995). Using the 7Ps as a generic marketing mix: an exploratory survey of UK and European marketing academics. *Marketing Intelligence & Planning*, 13(9), 4–15. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/02634509510097793>

- Região de Turismo do Algarve. (2023). *Algarve Craft & Food*.
<https://www.visitalgarve.pt/pt/17528/algarve-craft-food.aspx>
- Ritchie, B., Burns, P., & Palmer, C. (2005). *Tourism Research Methods Integrating Theory with Practice*. CABI. https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=KHSBCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Tourism+Research+Methods,+ritchie&ots=wo87Y-x5ks&sig=yFuLr-cSZUhZHa7YgV54rRGIRLE&redir_esc=y#v=onepage&q=Tourism%20Research%20Methods%2C%20ritchie&f=false
- Rocha, L. (2023). Qualificar e reconhecer os artesãos para desenvolver o artesanato. *Conferência AO.RI | Artes e Ofícios Do Ribatejo Interior*. https://tagus-ri.pt/wp/wp-content/uploads/2023/01/Luis_Rocha.pdf
- Rodrigues, E. (2020). 18 milhões de euros fazem nascer Central Fotovoltaica de Paderne na zona do Escarpão. *Sulinformação*. <https://www.sulinformacao.pt/2020/10/18-milhoes-de-euros-fazem-nascer-central-fotovoltaica-de-paderne-na-zona-do-escarpao/>
- Santos, A. M. (2013). *Plano de marketing B2B - Papelaria Alto*. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/11210>
- Schroeder, P., Anggraeni, K., & Weber, U. (2019). The Relevance of Circular Economy Practices to the Sustainable Development Goals. *Journal of Industrial Ecology*, 23(1), 77–95. <https://doi.org/10.1111/JIEC.12732>
- Silva, R., Bianchini, R., & Minciotti, S. (2021). Public services marketing: a means of meeting the contributors' benefit expectations. *International Journal of Development Research*, 11(4), 46480–46484. <https://doi.org/10.37118/ijdr.21643.04.2021>
- Sul Informação. (2023). “Algarve Craft & Food” chega ao fim com 20 novos programas de turismo criativo. <https://www.sulinformacao.pt/2023/06/algarve-craft-food-chega-ao-fim-com-20-novos-programas-de-turismo-criativo/>
- UNESCO. (1972). *Convenção para a proteção do património mundial, cultural e natural*. <https://whc.unesco.org/archive/convention-pt.pdf>

- UNESCO. (1997). *International Symposium on Crafts and the International Market: Trade and Customs Codification. Final report.* <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000111488>
- UNESCO. (2003). *Convenção para a salvaguarda do património cultural imaterial.* <https://ich.unesco.org/doc/src/00009-PT-Portugal-PDF.pdf>
- Universidade do Algarve. (2023). *Parque Natural Marinho do Recife do Algarve poderá ser uma realidade no próximo ano.* <https://www.ualg.pt/parque-natural-marinho-do-recife-do-algarve-podera-ser-uma-realidade-no-proximo-ano>
- WGSN. (2023a). *Consumidor do futuro 2024.* <https://createtomorrowwgsn.com/3573967-wp-fc2024-pt/?alild=eyJpIjoiT1crUDQ2VDBVdmM4UTFiUCIsInQiOiI1VGJJPVFWvd2Jlc2hTek5GXC82Rlwwd2h3PToifQ%253D%253D>
- WGSN. (2023b). *Consumidor do futuro 2025.* <https://createtomorrowwgsn.com/4151918-wp-fc-2025-pt/?alild=eyJpIjoiMGtYUTFcL2wyd3VXclBhWXoiLCJoljoiMXp6cXloSTk1aXdyNkZwNIBwTGlyQTogIno%253D>
- Wilson, A., Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2016). *Service marketing: integrating customer focus across the firm* (3.^a). McGraw Hill. https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=GMsvEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=ZEITHAML,+Valarie+A.%3B+BITNER,+Mary+Jo+%E2%80%93+Services+Marketing&ots=NHwC2Mp3Cf&sig=9iWUA2GtwfJ6kE89BgeAmcR5awc&redir_esc=y#v=onepage&q=ZEITHAML%2C%20Valarie%20A.%3B%20BITNER%2C%20Mary%20Jo%20%E2%80%93%20Services%20Marketing&f=false
- Wirtz, J., Chew, P., & Lovelock, C. (2012). *Essentials of services marketing.* Pearson. https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=xBn8YzQtP-UC&oi=fnd&pg=PT6&dq=Services+Marketing&ots=1HRff_XHoQ&sig=w05qRP-w7CAbs2u5LjuR-_8rx1M&redir_esc=y#v=onepage&q=Services%20Marketing&f=false
- Wood, M. (2017). *Essential Guide to Marketing Planning* (4th Edition). Pearson. <http://essentialmarketingplanning.blogspot.com/>

Apêndices

Apêndice A: Principais entidades de apoio às artes e ofícios tradicionais

Entidade	Início de atividade	Âmbito	Atividades/Valências
IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional, IP	1979	Promoção da criação e da qualidade do emprego e combate o desemprego, através da execução de políticas ativas de emprego e formação profissional.	*Tutela o setor (2006); *PPART - Programa para a Promoção dos Ofícios e Microempresas Artesanais;
CEARTE - Centro de Formação Profissional para o Artesanato e Património	1986	Desenvolve projetos de formação em todo o país, promovendo parcerias com diversas entidades - autarquias e associações de artesãos; Único centro do IEFP específico para as Artes e Ofícios; Entidade formadora acreditada pela Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT);	*Gabinete para a Promoção das Artes e Ofícios (GPAO) – presta a assessoria técnica, no âmbito do Estatuto do Artesão e da UPA, do SNQCPAT, do Prémio Nacional do Artesanato e da Feira Internacional do Artesanato (FIA); *AID Lab’s – Serviço de apoio à microempresa e ao setor do artesanato; *Centro de Recursos em Conhecimento para o Artesanato (CRC)
CRAT - Centro Regional de Artes Tradicionais	1985 (constituição e publicação	Associação privada de utilidade pública, sem fins lucrativos, de âmbito regional (região do Porto), em 2006 passa a ser de	*Centro de Estudos e Documentação – reúne informação sobre setor e responsável por publicações próprias e pela Revista “Mãos”;

	dos estatutos em 1991/ extinto em 2010)	âmbito nacional, vocacionada para o estudo, promoção e divulgação das artes e ofícios portugueses	<ul style="list-style-type: none"> *Espaço de Exposições com programa reconhecido a nível nacional; *Formação/Animação – promoção de diversas oficinas; *Loja Artefacto – promoção e divulgação dos produtos artesanais
AARN - Associação de Artesãos da Região Norte	1996 (legalizada em 1997)	Promoção da melhoria das condições socioprofissionais dos artesãos da Região Norte; Integra diversas entidades nacionais, como PPART e FPAO	<ul style="list-style-type: none"> *Divulga projetos e iniciativas, eventos e feiras do setor das artes; *Presta apoio nos processos de atribuição da Carta de Artesão e da UPA; *Organização de diversas ações de formação e seminários; *Organização da feira de artesanato “Artesanatus” no Porto
FPAO - Federação Portuguesa de Artes e Ofícios	2001	Instituição sem fins lucrativos, que representa e tutela o movimento associativo dos artesãos portugueses do Continente e da Região Autónoma dos Açores	<ul style="list-style-type: none"> *Contribui para a regulação do setor, essencialmente na ajuda ao processo de atribuição de cartas de artesão e UPA; *Criação de parcerias e projetos para a promoção e valorização do artesanato português, quer tradicional quer contemporâneo
IVBAM - Instituto do Vinho, do Bordado e do Artesanato da Madeira, I.P.	2006	Responsável por definir, coordenar, regular e executar políticas de valorização e preservação da vinha, do vinho, do bordado Madeira, do artesanato e das	<ul style="list-style-type: none"> *Apoio, coordenação e fiscalização das atividades vitivinícolas; *Controlo e fiscalização da produção e comercialização do artesanato regional; *Estabelece normas de qualidade para o artesanato regional com vista à certificação;

		bebidas espirituosas, produzidas na Região Autónoma da Madeira	*Promoção, divulgação e salvaguarda, quer interna quer externamente, dos produtos tradicionais regionais.
CADA - Centro de Artesanato e Design dos Açores (anterior CRAA – Centro de Regional de Apoio ao Artesanato)	1988	Órgão executivo da Secretaria da Juventude, Qualificação Profissional e Emprego, responsável pela execução da política regional nas áreas do desenvolvimento, da valorização dos produtos tradicionais	<ul style="list-style-type: none"> *Emissão das cartas de artesão e de UPA; *Formação com vista à revitalização dos ofícios tradicionais e na recriação de produtos mais contemporâneos - projeto Hora do Ofício, workshops da Azores Craftlab — Incubadora de Artesanato dos Açores e Residências Criativas; *Plano anual de atividades * Certificação de origem e qualidade desde 1998 - marca coletiva “Artesanato dos Açores” – divulgação externa; *Loja Azores in a Box – promoção e divulgação dos produtos certificados com a marca “Artesanato dos Açores”

Fonte: Adaptado de Fernandes, 2010; Cearte, 2023; Governo dos Açores, 2023; IEFP, 2023; IVBAM, 2023

Apêndice B: O plano de marketing por Gilligan e Wilson

Rúbricas-chave do plano	Ferramentas, técnicas e resultados
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sumário executivo 2. Antecedentes do plano e contexto para o que se segue 3. Visão, missão e intenção estratégica 4. Visão geral do mercado e análise da situação 	
<ol style="list-style-type: none"> 5. Análise interna: pontos fortes, pontos fracos e medidas de capacidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Pontos fortes e fracos e suas implicações • Análise dos recursos • Ativos e competências • Medidas de capacidade • Análise do portfólio • Posições do ciclo de vida do produto e da marca • Verificação da realidade • Intenção estratégica e realidade estratégica • <i>Benchmarking</i>
<ol style="list-style-type: none"> 6. Análise externa e auditoria do mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise PEST • Oportunidades e ameaças • Tendências e implicações do mercado • Análise de desempenho • Análise dos clientes, incluindo as suas percepções sobre a organização, medidas de satisfação e de lealdade • Áreas de incompatibilidade entre empresa e cliente • Análise da concorrência • Análise do ciclo de vida do produto no mercado, da marca e da tecnologia
<ol style="list-style-type: none"> 7. Análise de fatores críticos e reflexão sobre posicionamento para reduzir as ameaças competitivas e explorar as oportunidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Imperativos e prioridades estratégicas • Prioridades de marketing
<ol style="list-style-type: none"> 8. Principais pressupostos subjacentes ao plano 	<ul style="list-style-type: none"> • Fatores críticos de sucesso • Projeções do ciclo de vida • Movimentos prováveis de clientes e concorrentes • Alcance da capacidade de melhoria
<ol style="list-style-type: none"> 9. Mercado-alvo e as suas características 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes e consumidores • Grupos estratégicos • Segmentação, público-alvo e posicionamento • Espaço de mercado
<ol style="list-style-type: none"> 10. Objetivos preliminares de marketing por mercado, produtos, segmento e marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de Ansoff • Posicionamento estratégico e vantagem competitiva • Previsão dos lucros e análise de sensibilidade
<ol style="list-style-type: none"> 11. Declaração de Posicionamento 	

12. Estratégia de marketing e posicionamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de estratégia • A grande ideia - a proposta vencedora ou matadora • Objetivos e prioridades competitivos • Questões de diferenciação e posicionamento estratégico • Abordagens à capacidade de melhoria: 3 ações que fariam a diferença • Ponto de rutura • Segmentação, público-alvo e posicionamento
13. Gestão dos 7 P's da matriz de marketing	<ul style="list-style-type: none"> • 7 P's (gestão do produto, preço, local, promoção, pessoas, evidências físicas e processos) • Aspectos do serviço ao cliente/definição dos níveis de serviço
14. Desenvolvimento da marca	<ul style="list-style-type: none"> • Mapeamento do mercado • Vantagem competitiva, proposta(s) de venda e valores da marca • A "grande ideia" e o ponto de rutura • As bases para diferenciação e vantagem competitiva • Potenciar os ativos e a estratégia • Fornecimento de valor superior
15. Orçamentação	
16. Revisão e eventual reformulação dos objetivos	
17. Plano de ação	
18. Implementação e controlo	<ul style="list-style-type: none"> • Questões de responsabilidade e prestação de contas • Prazos, objetivos intermédios e medidas de desempenho • Marketing interno • 7 S's de McKinsey
19. Pensamento de contingência	<ul style="list-style-type: none"> • Cenários e suposições

Fonte: Elaboração própria a partir de Gilligan & Wilson, 2003, p. 65

Apêndice C: Grelhas de observação

Grelha de observação 1 - Curso CEARTE: Iniciação às Técnicas de Tecelagem			
Datas	2/11/2021 a 6/12/2021		
Local	Albufeira		
Duração	100 horas		
N.º Participantes	15		
Grupos etários	25 a 34 anos – 1	35 a 49 anos - 5	+ 50 anos– 8
Género	Fem. - 11		Masc. - 3
Aspetos técnicos e metodologia	<p>Aprendizagem da tecnologia e mecanismo de diferentes tipos de teares;</p> <p>Iniciação às técnicas de tecelagem, incluindo todas as etapas da produção de tecidos;</p> <p>Conhecimento das estruturas fundamentais e dos métodos de representação gráfica dos tecidos e da tecelagem;</p> <p>Noções de debuxo e estudo e análise de padrões;</p> <p>Conhecimento das matérias primas;</p> <p>Realização de projetos, preparação de teias e montagem de teares;</p> <p>Execução de amostras segundo projetos realizados;</p> <p>Técnicas de finalização e acabamentos.</p>		
Aspetos conceptuais	<p>Procura de integração de elementos identitários do território e cultura locais, no desenvolvimento dos projetos.</p>		
Categorias em análise	Observações		
Motivação para participar	<p>Razões profissionais: adquirir conhecimento para fazer da tecelagem a sua profissão; adicionar a tecelagem aos trabalhos de costura criativa; complementar o conhecimento das técnicas de tapeçaria e bordado com a aprendizagem da tecelagem;</p> <p>Razões pessoais: aprender com a “mestra”; gosto em aprender uma arte tradicional; gosto por trabalhos manuais, nomeadamente trabalhos em madeira; situações de desemprego ou de pré-reforma motivaram uma nova aprendizagem; superar os receios de não ser capaz de fazer e de ser criativa.</p>		
Relação formadora/participantes	<p>Formadora considerada de “mestra”;</p> <p>Relação muito boa com a formadora – 1 participante veio do norte do país para fazer a formação/alguns já tinha feito formação com a formadora;</p> <p>Formadora incentivava os participantes a participar nas tarefas, nomeadamente sobre o manuseamento dos equipamentos e dos materiais a serem usados nos projetos de tecelagem;</p> <p>Formadora manteve-se atenta à realização dos projetos por parte dos participantes, corrigindo e demonstrando como se faz corretamente;</p>		

	<p>Houve partilha de testemunhos sobre a temática do curso e dicas sobre técnicas alternativas;</p> <p>Houve conversas sobre diversos assuntos e até partilha de almoços e lanches.</p>
Relacionamento entre participantes	<p>Criação de grupo de Whatsapp para partilha de diversas informações;</p> <p>Bom relacionamento e espírito de entreaajuda, em que os participantes com experiência já adquirida anteriormente ajudavam os que estavam a iniciar e que nunca tinham tido contacto com a temática;</p> <p>Houve conversas sobre os projetos a desenvolver, nomeadamente sobre o tipo de projeto de tecelagem e da sequência de tarefas para a sua realização;</p> <p>Houve conversas sobre outros assuntos e até partilha de almoços e lanches.</p>
Construção do conhecimento	<p>Verificou-se que a maioria dos participantes fazia pesquisa sobre a temática, usando os manuais disponíveis, a internet e partilhando materiais informativos;</p> <p>Perante problemas surgidos, a maioria estudava hipóteses e procurava respostas para a conclusão dos seus projetos de tecelagem;</p> <p>Os participantes revelaram a aquisição de novos conhecimentos, tanto que muitos deles declararam que iriam adquirir um tear.</p>
Partilha de conhecimento	<p>Um dos participantes que trabalha em madeira, construiu teares pequenos do tipo “inkle”, ainda durante o decorrer da formação, e disponibilizou aos participantes interessados;</p> <p>Alguns participantes que manifestaram a intenção de comprar um tear, pretendiam replicar o conhecimento adquirido na formação;</p> <p>Os participantes que já tinham tear, adquiriram novos conhecimentos e técnicas que testaram em casa ainda durante o decorrer a formação;</p> <p>Houve replicação do conhecimento adquirido na formação: uma das participantes que já era formadora em outras temáticas, adicionou as técnicas de tecelagem à sua oferta formativa.</p>

Grelha de observação 2- Curso CEARTE: Tecelagem e Tapeçaria Contemporânea			
Datas	14/2/2022 a 11/3/2022		
Local	Albufeira		
Duração	100 horas		
N.º Participantes	17		
Grupos etários	25 a 34 anos – 1	35 a 49 anos - 9	+ 50 anos– 6
Género	Fem. - 15		Masc. - 2
Aspetos técnicos e metodologia	<p>Interpretar esquemas de debuxo;</p> <p>Analisar e aplicar a técnica dos tecidos duplos;</p>		

	<p>Executar tecidos no tear, aplicando a técnica dos tecidos duplos;</p> <p>Executar tapeçarias a partir da interpretação de projetos;</p> <p>Aplicar as técnicas utilizadas em tapeçaria contemporânea;</p> <p>Identificar e selecionar materiais</p>
Aspetos conceptuais	Procura de integração de elementos identitários do território e cultura locais, no desenvolvimento dos projetos.
Categorias em análise	Observações
Motivação para participar	<p>Razões profissionais: continuar a adquirir mais conhecimento para fazer da tecelagem a sua profissão; continuar a aprendizagem com a “mestra”; aprender as técnicas da tapeçaria contemporânea;</p> <p>Razões pessoais: aprender a fazer tapeçaria; situações de desemprego ou de pré-reforma foram o motivo para a realização da formação;</p> <p>Continuar a aprendizagem iniciada no Curso CEARTE: Iniciação às Técnicas de Tecelagem.</p>
Relação formadora/participantes	<p>Formadora considerada de “mestra”;</p> <p>Relação muito boa com a formadora – 1 participante veio novamente do norte do país para fazer a formação;</p> <p>Formadora incentivava os participantes a participar nas tarefas, nomeadamente sobre o manuseamento dos equipamentos e dos materiais a serem usados nos projetos de tecelagem;</p> <p>Formadora manteve-se atenta à realização dos projetos por parte dos participantes, corrigindo e demonstrando como se faz corretamente;</p> <p>Houve partilha de testemunhos sobre a temática do curso e dicas sobre técnicas alternativas;</p> <p>Houve conversas sobre diversos assuntos e até partilha de almoços e lanches.</p>
Relacionamento entre participantes	<p>Continuação da partilha de informação no grupo de Whatsapp;</p> <p>Bom relacionamento e espírito de entreajuda, em que os participantes com experiência já adquirida anteriormente ajudavam os que estavam a iniciar e que nunca tinha tido contacto com a temática;</p> <p>Houve conversas sobre os projetos de tecelagem e tapeçaria a desenvolver;</p> <p>Houve conversas sobre outros assuntos e até partilha de almoços e lanches.</p>
Construção do conhecimento	<p>Verificou-se que a maioria dos participantes fazia pesquisa sobre as temáticas, usando os manuais disponíveis, a internet e partilhando materiais informativos;</p> <p>Perante problemas surgidos, a maioria estudava hipóteses e procurava respostas para a conclusão dos seus projetos de tecelagem;</p>

	Os artesãos tiveram a possibilidade de experimentação das técnicas uns dos outros.
Partilha de conhecimento	No final do workshop, os participantes avaliaram oralmente a atividade dando sugestões e fazendo propostas (por exemplo, que tipo de peças a fazer usando um determinado tipo de técnica e material) para ajudar a desenvolver uma atividade de turismo criativo ligada ao esparto; As animadoras do Centro Educativo consideraram que a troca de conhecimentos e a experiência seria também vantajosa para o seu trabalho com a comunidade local.

Grelha de observação 4 – Workshop de Empreita		
Datas	5/05/2022	
Local	Centro Educativo do Cerro d'Ouro - Albufeira	
Duração	2,5 horas	
N.º Participantes	8	
Grupos etários	35 a 49 anos - 3	+ 50 anos - 5
Género	Fem. - 10	Masc. - 0
Aspetos técnicos e metodologia	Tratou-se de um workshop técnico para artesãos e animadores de atividades relacionadas com as artes e ofícios, no âmbito projeto Algarve Craft & Food, que serviu de exemplo de como se pode colocar em prática uma atividade de turismo criativo para a execução de uma pequena peça utilizando a técnica da empreita. Foram fornecidos molhos de palma e o restante material necessário à sessão de experimentação.	
Aspetos conceptuais	Desenvolvimento de projetos de turismo criativo ligados ao artesanato e gastronomia na região do Algarve	
Categorias em análise	Observações	
Motivação para participar	Os participantes foram artesãos que manifestaram interesse em integrar o projeto Algarve Craft & Food, mas também animadores de atividades relacionadas com as artes e ofícios e utentes do Centro Educativo.	
Relação formadoras/participantes	Boa relação entre as formadoras (uma artesã e uma animadora do Centro Educativo) e os participantes	
Relacionamento entre participantes	Bom relacionamento entre os participantes, visto que alguns já se conheciam	
Construção do conhecimento	Houve a experimentação das diferentes técnicas e troca de ideias e conhecimentos sobre maneiras de programação e dinamização de atividades com recurso às respetivas técnicas; Os artesãos tiveram a possibilidade de experimentação das técnicas uns dos outros.	
Partilha de conhecimento	No final do workshop, os participantes avaliaram oralmente a atividade dando sugestões e fazendo propostas (por exemplo, que tipo de peças a fazer usando um determinado tipo de técnica e material) para ajudar a desenvolver uma	

	<p>atividade de turismo criativo ligada à execução de uma peça em empreita;</p> <p>O carácter demonstrativo e prático do workshop permitiu a aprendizagem mais rápida das técnicas;</p> <p>As animadoras do Centro Educativo consideraram que a troca de conhecimentos e a experiência seria também vantajosa para o seu trabalho com a comunidade local.</p>
--	---

Grelha de observação 5 – Workshop de cerâmica – Taça em forma de flor de amendoeira			
Datas	22/06/2023		
Local	S. Bartolomeu de Messines - Silves		
Duração	2 horas		
N.º Participantes	5		
Grupos etários	Menores 18 anos - 1	35 a 49 anos - 1	+ 50 anos - 3
Género	Fem. - 4		Masc. - 1
Aspetos técnicos e metodologia	<p>Tratou-se de um workshop integrado na programação do 1.º Festival Internacional de Turismo Criativo – Handsome Festival;</p> <p>Experiência de artesanato no atelier de uma ceramista e a atividade consistiu em modelar e pintar uma pequena taça em forma de flor de amendoeira.</p>		
Aspetos conceptuais	Inspiração nos frutos da região		
Categorias em análise	Observações		
Motivação para participar	Experimentar os workshops oferecidos gratuitamente no âmbito do festival; conhecer a arte de moldar o barro.		
Relação formadora/participantes	Boa relação entre a formadora e os participantes		
Relacionamento entre participantes	Bom relacionamento entre os participantes		
Construção do conhecimento	<p>Houve a transmissão de informação teórica sobre as técnicas envolvidas por parte da ceramista;</p> <p>Houve a experimentação das diferentes fases da execução de uma pequena peça em barro;</p> <p>As fases finais da execução da peça em barro (as duas cozeduras) não são compatíveis com uma experiência de 2 horas, uma vez que são processos demorados e, sendo assim, os participantes receberam uma peça já terminada executada pela ceramista.</p>		
Partilha de conhecimento	O carácter demonstrativo e prático do workshop permitiu ter uma percepção mais rápida das técnicas de moldagem e pintura da peça em barro, excetuando a fase da sua cozedura.		

Grelha de observação 6 – Workshop de Doce Fino, um milénio de herança & tradição			
Datas	19/06/2023		
Local	Silves		
Duração	2 horas		
N.º Participantes	8		
Grupos etários	Menores 18 anos- 1	35 a 49 anos - 1	+ 50 anos- 6
Género	Fem. - 7		Masc. - 1
Aspetos técnicos e metodologia	<p>Tratou-se de um workshop integrado na programação do 1.º Festival Internacional de Turismo Criativo – Handsome Festival;</p> <p>Experiência gastronómica e artística, que permitiu colocar as mãos na massa para modelar as figuras de uma forma semelhante à modelação em barro, conhecer a base da técnica gastronómica com orientação de uma doceira local e aprender algumas das diferentes técnicas de pintura dos doces</p>		
Aspetos conceptuais	<p>Inspiração na tradição da doçaria da região algarvia, que se pensa ser de origem árabe</p>		
Categorias em análise	Observações		
Motivação para participar	<p>Experimentar os workshops oferecidos gratuitamente no âmbito do festival; conhecer a arte do doce fino; aperfeiçoar a técnica de execução deste tipo de doçaria</p>		
Relação formadora/participantes	<p>Boa relação entre a formadora e os participantes</p>		
Relacionamento entre participantes	<p>Bom relacionamento entre os participantes</p>		
Construção do conhecimento	<p>Houve a transmissão de informação teórica sobre as técnicas envolvidas por parte da doceira local;</p> <p>Houve a experimentação da fase de moldagem e pintura das diferentes figuras em massa de amêndoa;</p> <p>As fases iniciais da confeção da massa de amêndoa e do recheio (fios de ovos) foram apenas explicadas pela doceira, uma vez que a duração do workshop permitiu apenas a moldagem e pintura das figuras.</p>		
Partilha de conhecimento	<p>O carácter demonstrativo e prático do workshop permitiu ter uma aprendizagem mais rápida das técnicas de moldagem, da decoração e pintura das figuras;</p> <p>Algumas participantes manifestaram a intenção de replicar o conhecimento adquirido na atividade.</p>		

Apêndice D: Guião da entrevista - Centro Educativo Cerro d'Ouro

Guião da entrevista - Centro Educativo Cerro d'Ouro

1. Como e quando surgiu o projeto do Centro Educativo?
2. Quais as suas valências e principais atividades?
3. Como é feita a definição das atividades curta duração, ex.º workshops, a realizar no Centro? E as de longa duração?
4. Quando fazem o planeamento das atividades é definido um público-alvo para cada uma delas ou o mesmo é igual para todas?
5. Ao longo dos anos de atividade do Centro Educativo, o tipo de público tem-se mantido homogéneo ou tem havido mudanças?
6. Como caracterizam os participantes nas atividades de curta duração? E os de longa duração?
7. Em relação aos formadores dessas atividades, como é feita a sua seleção? Que competências são tidas em conta?
8. Que tipo de parcerias já desenvolveram ou pretendem desenvolver? Tanto internamente como externamente ao Município?
9. Na sua opinião, como já se diferencia o Centro Educativo ou como pode se diferenciar de outros projetos regionais com características semelhantes?
10. Como é feita a divulgação e comunicação do Centro Educativo e das suas atividades e serviços? Considera que é suficiente ou deverá ser melhorada?
11. Na sua opinião, as atividades desenvolvidas no Centro Educativo podem constituir um complemento ao produto Sol e Praia em Albufeira?
12. Acha que o Centro Educativo contribui para a preservação da identidade algarvia e aumento do orgulho local? Se sim, de que forma podem esses fatores influenciar a imagem do destino turístico Albufeira?

Apêndice E: Guião da entrevista à Chefe de Divisão - DTDEC

Guião da entrevista à Chefe de Divisão - DTDEC

1. Como e quando surgiu o projeto do CAO?
2. A aposta do Município nas artes e ofícios tradicionais surgiu na sequência da reabilitação do edifício do antigo Tribunal ou já tinha sido feita anteriormente?
3. Qual a missão do CAO?
4. Qual a visão do Município para este novo equipamento?
5. Quais são os objetivos a alcançar?
6. Na sua opinião que pontos fortes tem o CAO? E quais os seus pontos fracos?
7. Que parcerias se pretendem desenvolver? Tanto internamente como externamente ao Município?
8. Que tipo de público(s) o CAO pretende alcançar?
9. Como acha que deverá ser feita a divulgação e comunicação deste novo equipamento e das suas atividades e serviços?
10. A seu ver como pode o CAO se diferenciar de outros projetos regionais com características semelhantes?
11. Na sua perspetiva, o CAO deverá apostar no segmento de mercado do turismo criativo? Se sim, em que medida?
12. Na sua opinião, as atividades a desenvolver no CAO poderão constituir um complemento ao produto Sol e Praia em Albufeira?
13. Acha que o CAO pode contribuir para a preservação da identidade algarvia e aumento do orgulho local? Se sim, de que forma podem esses fatores influenciar a imagem do destino turístico Albufeira?

Apêndice F: Transcrição da Entrevista - Centro Educativo Cerro d'Ouro

Transcrição da Entrevista - Centro Educativo Cerro d'Ouro

Tempo: 00:39:36

FR – Fátima Lopes

MG -Marisa Gomes

CM – Cristina Martins

1. Como e quando surgiu o projeto do Centro Educativo?

FR – *O projeto surgiu em 2014 (9 anos), por sugestão da Dr.ª Manuela, chefe de Divisão da Educação. Ela tinha algum espólio e então sugeriu a abertura quando a escola do Cerro d'Ouro foi desativada.*

2. Quais as suas valências e principais atividades?

FR – *As valências são: as oficinas para a população em geral, a cada ano mudamos, mas há 2 ou 3 que vão sempre ficando por que são muito pedidas, que é a costura, a empreita. Todas as outras mudam. São oficinas para a população em geral e o nosso público-alvo mesmo, são as atividades com grupos, principalmente com a comunidade escolar.*

3. Como é feita a definição das atividades curta duração, ex.º workshops, a realizar no Centro? E as de longa duração?

FR – *Tanto umas como outras, baseamo-nos muito nos questionários que aplicamos aos formandos e também a pessoas que nos visitam.*

3.1. Aplicam sempre questionários no final das atividades?

MG – *Sim.*

3.2. Como fazem nas oficinas de longa duração?

MG – Aplicamos no final do ano. Inicialmente aplicávamos trimestralmente, mas também era sacrificar um bocadinho as pessoas e então no final do ano basta e quando fazemos o relatório analisamos.

FR – E quando fazemos os workshops aplicamos sempre um questionário e depois as pessoas normalmente dão sempre sugestões e aproveitamos.

MG – É com base naquilo que nos é pedido e no que vai de encontro à nossa filosofia.

4. Quando fazem o planeamento das atividades é definido um público-alvo para cada uma delas ou o mesmo é igual para todas?

FR – Para as oficinas é a comunidade em geral. A atividade é lançada, é divulgada para a população em geral. Quem quer vir inscreve-se e enquanto houver vagas vamos pondo. E as atividades para grupos são para as escolas nos agrupamentos.

MG – Podemos é verificar que às vezes vem um público e às vezes vem outro, mas é sempre também muito incerto. Quando pensamos, pesamos numa coisa que sirva para todos. Até a nível de idades, não há distinção e o nosso público acaba por ser muito heterogéneo, tem de tudo. Só quando é para o público escolar é que está bem definido.

FR – Imagina que temos uma atividade programada naquele mês e sabemos que nos dias tais vem 1.º ciclo, então nós adaptamos a atividade para 1.º ciclo. Imagina que vem creches, tem de se adaptar a creches. Se vier Erasmus, miúdos crescidos, tem de se adaptar. A atividade é a mesma, mas com adaptações para a faixa etária.

MG – Aí sabemos de antemão qual o público que vamos ter e preparamos e direcionamos.

FR – Nas oficinas não fazemos isso, só para a comunidade escolar.

MG – Nos workshops igual, não sabemos quem vem, quem se vai inscrever. Imagina estás a lançar um workshop, por ex.º, não sabes quem vai frequentar. Vai aparecer pessoas de várias faixas etárias.

5. Ao longo dos anos de atividade do Centro Educativo, o tipo de público tem-se mantido homogéneo ou tem havido mudanças?

FR – No início, quando abrimos o Centro, o público aqui, fomos crescendo. O que nós sentimos é que o público cada vez é mais jovem. Porque as pessoas têm facilidade em vir, por exemplo,

se trabalha por turnos, ou está a fazer disciplinas do 11.º, 12.º. Temos muitos jovens, principalmente na costura, na cerâmica.

5.1. - Que idades? A partir dos 17, 18?

FR – Sim. Em costura, estive uma miúda, há pouco tempo, de 16. Nas bainhas das calças.

MG – As faixas etárias entre os 22 até aos 30/40.

5.2. – Nas oficinas?

MG – Sim, tem vindo a surgir. Não é que seja uma maioria, mas tem vindo em crescendo, ano após ano, desde o início.

FR – No início era um público mais idoso, que estava lá na reforma, e depois começamos a sentir isso e hoje em dia, se calhar está muito equilibrado. Não temos assim pessoas já tão idosas. Por ex.º, tivemos aqui muitas jovens que aprenderam o macramé e que abriram negócios depois e isso para nos é muito gratificante.

6. Como caracterizam os participantes nas atividades de curta duração? E os de longa duração?

FR – Algumas pessoas que estão desempregadas ou que têm trabalhos sazonais, por ex.º, agora há sempre alguma quebra, imagina uma oficina que tem 25 formandos, se calhar 5 deles vai trabalhar para a indústria hoteleira. A partir de março nota-se uma quebra. Depois temos esse tal público de miúdos e miúdas que estão a fazer disciplinas e que vêm fazer.

MG – E também pessoas que são empresários. Normalmente na época de inverno até fecham a loja ou abrem menos tempo e vêm cá e participam. E depois quando chega ali a uma altura do ano que vão ter de ir trabalhar.

FR – Mas temos aí pelo menos duas, que me estou a lembrar, que não chegam, mas tiram aquele dia para vir fazer. Estou-me a lembrar de duas pessoas que frequentam a Cozinha da Avó. Elas são empresárias, são moças novas e que têm o negócio delas e que tiram a quarta-feira para vir.

6.1. Então têm notado essa diferença entre o início, há 9 anos atrás e agora?

FR – Sim, no início os mais velhos. Também porque na altura precisámos. A filosofia do Centro é trazer também as artes ancestrais para os mais novos aprenderem. É uma partilha. Na altura tivemos que ir praticamente à casa das pessoas que nós conhecíamos, as pessoas mais velhas aqui. Eu e a Cristina somos aqui e conhecíamos muita gente e a Marisa também trouxe outras pessoas da zona de Messines e essas pessoas acabavam por trazer outras e foi o início do Centro.

MG - Muitas delas eram voluntárias.

FR – Eram praticamente todas porque nem tínhamos formadores pagos pelo Município, agora já temos alguns, mas foi um início muito bonito. Mas com essas pessoas mais idosas, que já não estão cá, foi muito bonito esse crescimento e agora é compensador para nós vermos que temos muitos jovens.

CM – E ao sábado também se nota que é um público mais jovem.

6.2. Essas atividades ao sábado começaram agora?

FR – Em janeiro, deste ano. Porque houve essa necessidade. As pessoas chegavam à Câmara, por ex.º, os professores vem aqui com os miúdos, ficam com muita pena. Fazemos sempre questão de passar com os miúdos, eles vêm desenvolver a atividade, mas imagina que está oficina dos sapatos de ourelo a decorrer, e nós passamos com os miúdos por essa oficina, e os professores ficam com esse cheirinho, e os auxiliares e então foram pedir à Câmara, junto da Educação para fazer. Então foi-nos pedido e nós acedemos.

7. Em relação aos formadores dessas atividades, como é feita a sua seleção? Que competências são tidas em conta?

FR – Não há assim tantos artesãos que estejam dispostos porque eles fazem, mas muitos deles trabalham e não tem disponibilidade para vir cá. Então acaba por ser fácil porque não são muitos. Eu nem sei como começou o conhecimento de alguns.

MG – Nós, mais ou menos, pensamos era interessante ter esta atividade aqui porque é algo que as pessoas já nos têm vindo a pedir e a partir daí vamos começar, quem trabalha nesta área aqui na zona e vamos tentando ver, muitas vezes até há, mas as pessoas dizem que não têm disponibilidade, estão a trabalhar, nesses horários não conseguem, têm boa vontade, mas não conseguem. Depois daí a gente vai fazendo vários contactos até chegarmos a algum

que consiga, mas muitas vezes nem existe. Já tivemos que andar a aprender na casa das pessoas de fora do concelho de Albufeira para sermos nós a ensinar.

FR – Por ex.º, as cadeiras de atabua foi um caso desses. Nós conhecíamos, pelos menos duas pessoas que sabiam dar, mas não queriam.

MG – Não podiam porque trabalhavam.

FR – Sim, mas o senhor que nos ensinou não.

MG – Não fazia parte dos planos dele andar aí assim.

FR – Sim, as pessoas têm a sua vidinha e aborrecem-se de estarem com um compromisso de ir cá todas as semanas, uma manhã ou uma tarde.

MG – Depois é burocracias, todas essas coisas que as pessoas não querem.

FR – Mas queres muito, que foi o caso queiramos muito, fomos nós aprender. Íamos para casa desse senhor à noite, depois demos nós, só que é muito complicado. Neste momento, não conseguimos fazer porque temos muitos grupos de escolas e é impensável.

MG – E o trabalho com as escolas é importantíssimo.

8. Que tipo de parcerias já desenvolveram ou pretendem desenvolver? Tanto internamente como externamente ao Município?

FR – Dentro do Município, o Ambiente. O Geoparque.

MG – Os colegas vieram cá aprender costura.

FR – Sim, eles vieram porque os colegas do Ambiente tiram as bandeiras todos os anos da praia e achavam que era um absurdo terem bandeiras acumuladas e eles sabiam que tínhamos aqui a Costura. Vocês também poderiam entrar numa parceria dessas porque têm Albufeira, Bandeira Azul.

MG – E fizeram objetos com as bandeiras, umas mascotes.

FR – Umas mascotes que foram eles que nos sugeriram e depois criaram uma base e em cada sítio do Município... Por ex.º, a estrela do mar, tipo uma almofadinha mas sem forma de estrela do mar e tem o projeto em si, o reutilizar daquele material. Foi muito giro. Eles próprios quiseram aprender. Também fizeram uns saquinhos para ir às compras.

Nós também temos outras parcerias, fizemos com o 365 Algarve, com o Algarve Craft & Food.

8.1. E essas parcerias, são essas entidades que vos contactam?

FR – Normalmente são eles que nos contactam porque nós já temos o nosso público, temos as escolas, temos as oficinas, mas como o Centro cada vez é mais conhecido vai surgindo esse tipo, e nós vamos tentando dar sempre alguma saída a quem nos contacta porque não gostamos de fechar portas.

(as mascotes) Eles depois distribuíram, na Câmara há muita gente que tem na secretária. Eles chamam a viagem da Bandeira Azul, foi criada uma história que ainda não foi editada, mas é muito giro. Isto da Bandeira Azul, se tiveres depois lá Costura pode-se aproveitar.

MG – A nível de tecidos, sim.

FR – Porque não é só a Azul, eles têm aquela verde, têm uma branca que tem a estrela de Albufeira, têm várias.

MG – No sentido de mostrar que o Município é sustentável e que pode reutilizar uma série de coisas.

9. Na sua opinião, como já se diferencia o Centro Educativo ou como pode se diferenciar de outros projetos regionais com características semelhantes?

FR – Temos, por ex.º, o Loulé Criativo que toda a gente conhece, o que nos diferencia deles é a comunidade educativa porque eles próprios já nos disseram isso. Aqui o nosso grande objetivo, somos diferenciadores por isso porque trabalhamos com as escolas, mas privilegiando as artes ancestrais. Portanto nós passamos aos miúdos aquilo que os pais deles já não conseguem passar. Temos essa preocupação e coisas muito simples. Por ex.º, este mês e ou outro temos a atividade do Corre Corre Cabacinha. Nós fomos buscar a cabaça que antigamente tinha montes de utilidades que, hoje em dia, ninguém utiliza para além da parte decorativa. E os miúdos ficam encantados, só pelo facto de despejarmos a água e eles ficam “Uau, isto é uma garrafa!”. Nós vamos buscar essa parte que os nossos avós usavam, que nós sabemos algumas, outras aprendemos com outras pessoas. Por ex.º, as cabaças antigamente serviam de boias, as pessoas que aprendiam a nadar usavam uma cabaça porque ela flutua. Colocavam nos barcos.

Temos essa preocupação, vamos pesquisar e depois passamos aos miúdos. Eles vão levar isto para casa e os próprios pais já não sabem isto porque ninguém lhes contou. Dá-nos muito gozo fazer isto.

MG – Além de mostrar, permitimos eles mexerem, contactarem com esse material e ter uma vivência que eles levem na memória porque, hoje em dia, os pais não têm esses materiais. Alguns têm a sorte de ainda terem avós em zonas rurais e que ainda têm algumas dessas vivências. O que nós tentamos é que eles tenham vivências para que fique registado e para que eles fiquem a valorizar o artesanato, a cultura da região e que continue a ser um multiplicador de cultura.

FR – Temos sempre essa preocupação e depois o passar nas oficinas também é muito giro. Eu adoro fazer isso. Porque eles nunca viram. Há coisas que veem aqui que não veem em mais lado nenhum e isso é bom.

9.1. – Ninguém hoje em dia, tem essas cabaças ou isso, se fossemos para um país africanos, por ex.º, não têm uma vida tão citadina, ainda encontramos isso.

FR – Curiosamente os miúdos que conhecem são os que vêm de fora. A maior parte das experiências, por ex.º, no Sabão Artesanal, tinham experiência de lavar numa ribeira ou num rio ou fazer o sabão. Crianças que vem do Brasil, países de de Leste. O lavar na ribeira muitos brasileiros ainda praticam. Os nossos miúdos ficam encantados com o lavar roupa porque eles lavavam no final da atividade, uma das partes era lavar. Criamos uma ribeira com as pedras e cada um lavava na sua pedra.

MG – Eles estão sempre a dizer, aliás é isso que me chega passados muitos anos de terem estado aqui.

FR – Olha agora aconteceu.

MG – Recentemente veio aqui um menino e ele disse assim que pensava que vinha fazer a atividade que a irmã fez há uns bons anos atrás e então ele achava que ia moer na mó. A mãe estava a dizer. “ele adorou aquilo das cabaças, mas ele pensava que ia moer na mó. Ele gostou à mesma, estava muito contente.” Depois a mãe disse: “nós ficamos muito contentes e valorizamos imenso que estevam a fazer esse trabalho.” Porque hoje em dia há muito museu

expositivo, mas depois não há a parte deles poderem mexer. E as nossas crianças só vão entender quando puderem contactar e mexer.

FR – Porque isto esta a anos de luz deles. Até nós já não nos lembramos muito. E os pais deles não se lembram e os avós também muitas vezes não partilham e é pena porque nós para avançar não podemos esquecer o que passou.

MG – Não que queiramos que eles vão fazer estes trabalhos, hoje em dia, mas é para saberem que existiam.

FR – Faz parte da história deles.

10. Como é feita a divulgação e comunicação do Centro Educativo e das suas atividades e serviços? Considera que é suficiente ou deverá ser melhorada?

FR – Nós divulgamos nas Redes Sociais do Município no Facebook do albufeira.pt. Nós achamos que, e estamos a tentar fazer isso agora, precisávamos muito, até porque há pessoas que não têm Facebook, e as pessoas pedem muito um link, uma página. Estamos a tentar trabalhar nisso, a ver se conseguimos. Temos essa lacuna. É assim que se faz a divulgação. No início do ano mandamos para os cartazes serem aprovados, depois mandamos para as escolas e sai em albufeira.pt.

MG - Em tempos já houve uma divulgação dos espaços da Educação.

FR – Mas este ano houve, não houve? Não sei se saiu na receção dos professores, num livrinho.

MG – Sim.

FR - Costumam entregar aos professores no início do ano, mas numa página da Câmara, as pessoas têm ido consultar só que dizem que está em manutenção.

MG – As Redes Sociais é bom, mas nem toda a gente tem Facebook.

FR – Procuram muito por Centro Educativo, por Câmara de Albufeira. Por ex.º pões Câmara de Silves e aparecem as valências, clicas e têm. Nós aqui temos de trabalhar isso. Nós, a nível de Município, achamos nós.

10.1.- Acham que as Redes Sociais para os mais jovens funcionam?

MG – Funciona.

FR – *Mas sabes que os mais jovens já nem vão ao Facebook. É o Instagram. Se nós tivermos uma página do Município em que tenhas lá tudo.*

10.2.-Mas não têm uma página no site da Câmara só vossa?

MG – *Não, não. E faz sentido.*

FR – *Já pedimos. Várias vezes. Já falamos e para o ano, a ver se conseguimos arrancar já com essa parte como deve ser. Porque é muito fácil, chegas e clicas Centro de Artes e Ofícios, Centro Educativo Cerro d’Ouro clicas e como as outras todas. É uma das lacunas. É uma culpa geral porque nós não temos tempo.*

MG – *E na verdade, não temos sentido falta de público. Mas agora aos sábados, temos sentido que algumas pessoas vão à página do Município e dizem que não tem lá informação.*

10.3. – Mas está divulgado na agenda cultural?

FR – *Sim, na agenda normalmente sai sempre e sai um flash todas as semanas. Mas lá está e muito importante essa parte do link. Por ex.º estamos a participar no Plano Nacional das Artes, na Bienal da Educação e é necessário para preencher formulários tem de haver um link. Essa parte é muito importante.*

11. Na sua opinião, as atividades desenvolvidas no Centro Educativo podem constituir um complemento ao produto Sol e Praia em Albufeira?

FR – *Como dissemos no início, estamos abertos a tudo, não fechamos portas a nada. Aquilo que o Município entender, da nossa parte estamos sempre abertas a isso. Já tivemos contactos de turistas que tiveram a informação sobre o Centro e quiseram visitar. Claro que não é o objetivo primeiro porque nós somos da Educação, mas sempre que o Município precisa, nós somos funcionárias e estamos sempre abertas para isso.*

11.1 – Mas não vêm o Centro Educativo como um produto que possa ser um complemento que as pessoas escolham vir aqui fazer atividades? Os estrangeiros? Já aconteceu?

FR – *Já. Nós temos tido muitos estrangeiros aí a frequentar atividades. Os residentes. Temos belgas, franceses.*

MG – *As pessoas estão disponíveis, querem uma atividade para se ocuparem, elas procuram.*

FR – Temos algumas pessoas a frequentar as oficinas, não são assim tão poucas.

CM – Na empreita por acaso temos imensas pessoas.

MG – Agora assim para aquele turista de passagem, não. Isto é algo mais contínuo. Mas acontece pessoas que estão a comprar casa cá e automaticamente começam a pesquisar na internet a ver o que há. Portanto existe uma procura deste tipo de atividades. Depois se a oficina já está cheia, dizemos fique atenta pode ser que apareça uma atividade ao sábado.

FR – Já fizeste uma visita guiada com umas canadianas.

MG – Sim. Aparece tanto para os residentes, assim como aparecem os pontuais, nós com marcações, é difícil porque com grupos já temos a nossa agenda.

FR - Agora ao sábado é que vai surgido.

MG – Agora nessas pontuais, sim acontece. Aparece a divulgação. No outro dia apareceu uma senhora francesa que tinha comorado casa há pouco tempo, naquela semana já estava a fazer uma atividade de empreita. Os turistas estão a procurar muito este tipo de atividades ligadas ao artesanato.

FR – Quase ligada à terra, às raízes.

MG – Não querem já só ir para a praia, bares, querem mais conhecimento, conhecer o local.

12. Acha que o Centro Educativo contribui para a preservação da identidade algarvia e aumento do orgulho local? Se sim, de que forma podem esses fatores influenciar a imagem do destino turístico Albufeira?

FR – Aqui existe um esforço para que isso aconteça e acho que conseguimos por tudo aquilo que já dissemos até agora. Acho que estamos a contribuir para essa preservação. Relativamente à imagem, eu acho que o Município podia aproveitar mais o que se faz aqui para passar para fora. O próprio Município podia recorrer a imagens do centro, vir cá fazer imagens das oficinas, disto e daquilo, não no sentido de chamar mais público, mas acaba por sempre chamar, mas mostrar o que o Município faz. Não tem acontecido. Nós já dissemos, já falamos várias até com a Luísa Monteiro, no sentido de aproveitarem. Por ex.º na BTL o Loulé Criativo levou os artesãos. Nós conhecemos lá toda a gente e nós até dizemos na brincadeira, vocês estão a anos de luz de nós. E eles disseram “não, vocês estão melhor que nós em relação

a vários pontos” e é verdade, mas eles acabam por aproveitar a nível de divulgação melhor que o nosso Município faz. Talvez porque o nosso Município esteja centrado noutras coisas.

MG – Tem umas praias fantásticas, tem essa parte da costa...

FR – Mas podia aproveitar esta parte dos saberes ancestrais e vir aqui captar imagens e passar porque isto é município.

12.1 - Agora com o Centro também a abrir...

MG – O facto de estarem lá na cidade, onde eles circulam, veem. Isto aqui, tirando os safaris...

FR – E talvez porque a Divisão de Turismo, talvez esteja mais vocacionada para isso. Mas eu penso que o Município em si podia aproveitar mais isso, mostrar essa identidade. Vir aqui captar. Eles é mais naquela de divulgar, divulgar, divulgar o que é que se vai fazer, mas é o que se está a fazer é muito importante. Um exemplo, os sapatos de ouro, estamos uma coisa que não se está a fazer em mais lado nenhum e eles não têm aproveitado o suficiente. Nós já fizemos pedidos. Da nossa parte, temos feito, dizer isto está a acontecer assim e assim, pensamos que é uma mais valia para o Município, enriquece.

12.2 – E as chefias não dão essa força?

FR – A Dr.^a Manuela tem feito. Todas elas, mas só que esta é uma arte que ninguém faz e nós estamos a recuperá-la.

MG – Na verdade, até temos alertado para isso. Achamos que é uma pena porque vemos nos outros sítios e podia-se mostrar mais aquilo que existe. O Município de Albufeira num todo.

FR – Acho que não está a ter muita visão ainda nesse sentido, do aproveitar aquilo que se está a fazer. Acho que há uma grande ânsia de divulgar o que se vai fazer. Tudo bem é importante. Nós não temos falta de público, temos muito. Mas é importante o Município mostrar aquilo que está a fazer porque está a fazer muita coisa.

MG – No que diz respeito às escolas, sentimos que esse trabalho vai sempre dando fruto ano após ano. Aliás já nem conseguimos dar resposta a mais escolas.

FR – Cada turma vez uma vez só e nós temos lista de espera.

MG – E procuram-nos de fora também.

FR – E recebemos muitos alunos, uma média de 450/500 por mês. Mais 70 formandos por semana. Estás a ver o que isto movimenta.

12.3 – E vocês são quantas funcionárias?

FR – Somos 3 educadores e 1 assistente. Algumas oficinas somos nós que damos. As que nós damos são sempre à tarde. E temos, neste momento, 2 formadores, o Fernando e a Noémia.

12.4. – No momento que oficinas é que têm?

FR – Os Sapatos de Ourelo. À segunda temos a Costura. Temos um grupo de manhã e outro à tarde. Tínhamos 30 e tal pessoas. Depois temos a Empreita à tarde, que é a Cristina que dá, à terça. Temos os Sapatos de Ourelo à quarta de manhã e à tarde somos nós que damos a Comida da Avó. Depois à quinta terminou agora, este mês, a Cerâmica. Tínhamos a Cerâmica, de manhã e à tarde também. À sexta tentamos não marcar oficina.

Cada sábado, vem uma de nós. Por ex.º, quando vem a Marisa faz Cozinha de Lama, é para um público infantil.

MG – É atividade com famílias.

FR – Quando vem a Cristina, faz a Empreita. Quando venho eu, faço as bainhas das calças. Enquanto vamos sempre tendo público damos. Depois vamos mudar.

Está programado um sábado por mês. Nós até chamamos Atividades ao sábado.

Normalmente é divulgado à terça par o próximo sábado. Mesmo que as pessoas liguem para cá “qual é que vai ser sábado”, nós não costumamos dizer porque depois é uma confusão. Quando sai já não temos vagas e depois é as outras pessoas a ligar que não é muito justo.

MG – De terça a sexta fazem as inscrições. E até e bom que seja próximo porque as pessoas veem “ai, agora quero”, a seguir passa 2 ou 3 semanas, “agora a final já não quero”, ou depois esquecem-se. Assim é que funciona.

12.5.- A divulgação é feita como?

FR – Na agenda é para o mês todo. Há aquelas pessoas que são certinhas e se querem marcar, pois marcam, mas o que funciona mesmo muito bem é a da terça-feira. Agora sai, amanhã já começamos a ter aí telefonemas. Hoje já deve haver emails querem marcar.

12.6 – Qual o máximo de inscrições?

FR - Cinco.

MG – A Cozinha de Lama normalmente até ponho 6. Depende da idade das crianças. Depois vem o adulto a acompanhar a criança para não ser assim demasiado. Mas depende um bocadinho das idades.

FR – Nas outras, normalmente é cinco porque nós estamos sozinhas. Está só uma de nós cá. Ou estou eu, ou está a Cristina ou a Marisa. A Glória também vai entrar quando for autorizado a folga durante a semana. A ideia é fazermos mesmo só um sábado por mês. São 4 sábados, neste momento, uma de nós vai fazer sempre 2 sábados. E nesse 2.º sábado faz as visitas guiadas e é aí que tem entrado aquele público mais turístico.

Apêndice G: Transcrição da Entrevista – Chefe de Divisão da DTDEC

Transcrição da Entrevista – Chefe de Divisão

Tempo: 00:13:52

CP – Carla Ponte

1. Como e quando surgiu o projeto do CAO?

CP – O Centro de Artes e Ofícios era o antigo tribunal de Albufeira, que durante muitos anos estava desativado, inclusive já foi sede de um grupo de teatro, grupo de teatro cénico Quatro Ventos. Na altura em que se estava a fazer o mapeamento do 2.º quadro comunitário de apoio que está a acabar agora, o 2020, era necessário fazer o mapeamento de estruturas ligadas a esta questão das artes e ofícios e saberes e por aí fora. Haviam várias linhas de apoio para essa área e várias linhas de apoio para a área da reabilitação urbana e, então, no âmbito do Projeto Reabilitação Urbana da cidade de Albufeira, pensou-se em reabilitar alguns edifícios do centro, um deles o antigo tribunal de Albufeira, o outro o antigo quintal da Câmara e a Praça da República. Foi feita uma candidatura conjunta dos três espaços: Praça da República, antiga igreja matriz e o antigo tribunal e teve de se definir um uso. Na altura entendemos, até porque já se tinha falado em várias utilizações para aquele espaço, tinha-se falado eventualmente no museu do pescador, na casa do presidente, mas como entendíamos que esta questão das artes e dos ofícios precisava de alguma alavancagem, entendeu-se mapear aquele sítio como sítio onde se pudesse trabalhar essa questão das artes e dos ofícios, daí ter ficado em quadro comunitário mapeado a recuperação daquele edifício para este fim. Graça a Deus se chegou a bom porto. Foi o único dos três porque os outros não avançaram.

2. A aposta do Município nas artes e ofícios tradicionais surgiu na sequência da reabilitação do edifício do antigo Tribunal ou já tinha sido feita anteriormente?

CP – Eu acho que há aqui duas visões ou melhor até pode haver três visões, aqui na Câmara, no que se refere às artes e ofícios. Nós sempre tivemos aqui alguma componente de promoção das artes e ofícios, quer seja através das nossas feiras e mercados. Sempre tivemos esse pensamento e sempre tentamos em primeiro valorizar pessoal da terra em detrimento dos de

fora. Depois há a questão do Centro de Paderne que trabalha muito esta questão as artes e ofícios e tem feito um excelente trabalho e daí a aposta também na reabilitação. A questão do Centro de Artes e Ofícios de Albufeira veio um bocadinho nessa sequência, por um lado para dar cumprimento àquilo que tinha sido o planeamento da Câmara em termos de reabilitação urbana e do uso daquele espaço e depois porque também entendemos que esta questão das artes e ofícios cada vez ganha mais dimensão naquilo que é a oferta turística do concelho. Se há muitos anos atrás, esta questão das artes e ofícios e dos saberes tradicionais estava um bocadinho esquecida, agora ela é muito valorizada e daí também a aposta do município em quer trazer ao de cima novamente estes saberes.

3. Qual a missão do CAO?

CP – A missão do CAO é essa mesma, é promover as artes e ofícios e transmitir conhecimento nessa área. Ainda não escrevemos, mas é algo à volta disto, a promoção do saber e das artes tradicionais e do ponto de vista também turístico da promoção do concelho

4. Qual a visão do Município para este novo equipamento?

CP – Eu acho que a visão do município é uma visão de complemento àquilo que já existe em Paderne, enquanto o Centro de Paderne é muito destinado às pessoas daqui, ou seja, é feita para as escolas e até para os seniores. Tem uma visão nesse aspeto que é trabalhar com a população sénior e a população em idade escolar do concelho, o Centro de Artes e Ofícios tem uma visão mais fora do concelho, ou seja, nós pretendemos que naquele espaço aconteçam coisas para as pessoas daqui na mesma, ou seja, desenvolvermos workshops, trabalhos e formação com pessoas daqui com a perspetiva de transmitir conhecimento e transmitir aquilo que os mais velhos sabem para não se perder no tempo, mas por outro lado apostamos muito naquele espaço, como um espaço de promoção do que é a cultura do concelho. Portanto é essa a grande missão do CAO. Por um lado, transmitir conhecimento, ou seja, complementar aquilo que já se faz em Paderne na transmissão de conhecimento e das artes e ofícios, com a realização de workshops, tertúlias, exposições, mas por outro lado, aproveitar o espaço e o facto dele estar instalado no centro da cidade para ao mesmo tempo dar a conhecer aquilo que nós temos nessa área.

5. Quais são os objetivos a alcançar?

CP - Os objetivos a alcançar é esse mesmo, é promover o artesanato, é dotar os mais novos de conhecimentos nestas áreas, é fazer dali um espaço onde a Câmara possa ter aqui uma oferta turística diferenciada e um produto turístico diferenciado ao sol e mar, ou seja, criar ali uma saída de turismo criativo, poder transformar aquele polo num polo de turismo criativo. Um arranque daquilo que poderá vir a ser um projeto de turismo criativo mais sustentado porque também aquele espaço é muito pequeno, não dá para grande trabalho, mas pode ser um arranque para trabalho nesta área

6. Na sua opinião que pontos fortes tem o CAO? E quais os seus pontos fracos?

CP – Um ponto forte e um ponto fraco é a localização. Começa logo por aí. É forte porque está no coração da cidade, é fraco porque tem todos os inconvenientes de estar num sítio daqueles. Outro ponto forte é o facto de trabalhar uma área que é muito apetecida agora por quem nos procura fora da época alta. Ter aqui uma diversificação daquilo que é o turismo de sol e praia. Ter ali uma perspetiva nova de oferta turística que as pessoas podem conhecer. Um ponto fraco é o tamanho do espaço que não dá para nós desenvolvermos muitas coisas. Outro ponto forte que tem é, sendo pequeno e não dá para trabalhar muito, mas também dá para ser quase a cabeça de um polvo que se pode espalhar um bocadinho pela cidade toda e pelo concelho, desenvolvendo atividades, ou seja, eu acho que o Centro de Artes e Ofícios é mais do que um equipamento, é uma marca que pode ser agregadora de várias coisas que depois podem vir a acontecer pelo concelho. Assim de repente, pontos fortes e fracos, ainda não pensei bem nisso, mas conseguimos defini-los se metermos no papel, fazemos facilmente uma SWOT, com os pontos fortes e fracos. Sendo que os fortes é sempre na perspetiva da valorização do património e os fracos é sempre na perspetiva do que o espaço é em termos de estrutura que é pequenino.

7. Que parcerias se pretendem desenvolver? Tanto internamente como externamente ao Município?

CP – Elas já estão, mais ou menos, pensadas, internamente, obviamente com a Divisão de Educação através do Centro de Paderne, acho que é uma parceria fundamental e com a Divisão de Educação também na perspetiva de termos também aqui alguma colaboração das escolas e afins e ao fim ao cabo com toda a Câmara, nomeadamente através da cultura que se podem fazer várias questões ali. Fora do concelho as parceiras podem ser muito maiores, podemos

desenvolver parcerias quer com o CEARTE, que já está estabelecida, quer com o Instituto de Emprego e Formação Profissional para algumas formações na área do artesanato, quer com artistas, alguns do concelho outros fora do concelho, que podem-se tornar parceiros e formadores do próprio Centro, quer até com outros espaços semelhantes no Algarve, nomeadamente, estou-me a lembrar do turismo criativo em Loulé, podem ser uma grande ajuda para o desenvolvimento do projeto do CAO de Albufeira

8. Que tipo de público(s) o CAO pretende alcançar?

CP – Eu acho que temos dois públicos-alvo, o primeiro é o turista que visita aquele Centro na perspetiva de ver a exposição e de ver trabalhos ao vivo e de conhecer um bocadinho mais daquilo que são as artes e ofícios do concelho e o segundo publico são aquelas pessoas que nós pretendemos que sejam os nossos formandos e que levem dali algum conhecimento sobre esta área. São os dois públicos principais.

9. Como acha que deverá ser feita a divulgação e comunicação deste novo equipamento e das suas atividades e serviços?

CP – Mais uma vez, para os dois públicos diferenciados, nós temos de ter aqui dois canais de comunicação bem definidos O primeiro canal, e passará sempre pelas redes sociais e por um site bem feito obviamente, um primeiro canal muito ligado lá para fora e para os turistas e essa informação passará quer através das redes sociais direcionadas para... Falando em redes sociais, temos agora dos grandes grupos de redes sociais, temos o Facebook de um lado e o Instagram do outro. Acho que se tivermos aqui a definir um publico para cada um, nitidamente o Instagram funcionará com um público mais estrangeiro, mais novo ou para quem nos procura enquanto visitante e o Facebook mais como uma página informativa para aquilo que é o nosso público de formandos. Depois temos de ter uma newsletter bem feita do Centro, que havemos de ter de trabalhar nela e que se destinará a este público mais interno com quem nós comunicamos diariamente. Temos que ter eventualmente uma revista, ou semestral ou anual, do Centro em que dê a conhecer os trabalhos que lá são feitos, quais são as formações e que apresente o plano de atividades para o próximo ano. Teremos o catálogo que está pronto e que vai ser lançado no dia da abertura e que também explica um bocadinho o que é foi o Centro de Artes e Ofícios antes de ser Centro e o que é que se pretende que seja

agora. Há dois públicos que têm de ser comunicados e de formas diferentes. Depois teremos de definir essa forma de comunicação.

10. A seu ver como pode o CAO se diferenciar de outros projetos regionais com características semelhantes?

CP – Eu acho que a grande diferenciação do CAO, bem, eu não conheço muitos projetos regionais, a não ser o do turismo criativo em Loulé e eu acho que o turismo criativo em Loulé e este, eles caminham para o mesmo sentido que é sempre a promoção das artes e ofícios, por um lado e por outro lado na perspetiva da oferta de um produto turístico, mas aqui o que se diferencia é que nós temos aquela sala de exposições permanente que pretendemos sempre que tenha esta linha condutora, ou seja, dar palco a artistas daqui que trabalhem esta questão da arte e dos ofícios. É essa a grande diferenciação. Aquilo é um polo de desenvolvimento dos saberes nesta área, mas ao mesmo tempo é polo cultural do concelho e que vem colmatar uma falha que existe em Albufeira nesta área, portanto é isso que o diferencia.

11. Na sua perspetiva, o CAO deverá apostar no segmento de mercado do turismo criativo? Se sim, em que medida?

CP – Pois acho que já respondi a isso anteriormente. Sim, eu acho que deve apostar, só como está não é suficiente, mas pode ser a cabeça do tal polvo que depois irá estender tentáculos e que a partir do Centro poderemos trabalhar. Eu acho que o projeto de Loulé é um bom exemplo disso. Eu acho que o CAO pode ser a base de um projeto muito parecido nessa área. Com certeza que sim será uma aposta, até porque estava previsto no âmbito da requalificação da aldeia de Paderne também apostar muito nestas áreas. Há um edifício que foi comprado pelo Município em Paderne que caso o projeto de reabilitação urbana da aldeia de Paderne avance, terá muito esta componente das residências criativas e do turismo criativo e obviamente o CAO será a cabeça deste projeto. Será a mãe do projeto que depois se irá desenvolver em Paderne que, aí sim, já terá muito mais espaço para este tipo de áreas.

12. Na sua opinião, as atividades a desenvolver no CAO poderão constituir um complemento ao produto Sol e Praia em Albufeira?

CP – Eu acho que não, quer dizer as atividades enquanto formação, não. Acho que as exposições, sim, e as atividades culturais que possam acontecer naquele espaço com todas as condicionantes que ele tem, são com certeza um complemento ao turismo de sol e praia.

Agora o que será alternativa ao turismo sol e praia é aquilo que se pretende que nasça com o CAO que é tal questão do turismo criativo que depois terá as várias ramificações e aí sim será uma alternativa. Por si só é um complemento, mas nunca se substituirá ao turismo de sol e praia. É um complemento para que visita Albufeira, que tem mais uma oferta cultural e mais um espaço para visitar.

13. Acha que o CAO pode contribuir para a preservação da identidade algarvia e aumento do orgulho local? Se sim, de que forma podem esses fatores influenciar a imagem do destino turístico Albufeira?

CP – Claro que contribui. Hoje em dia, quer o património material quer o património imaterial estão muito na moda e estão na base daquilo que são os objetivos do turismo sustentável e das ODS e eu acho que sim, obviamente que todos nós nos orgulhamos daquilo que já fomos e daquilo que somos. Portanto eu acho que as pessoas de Albufeira quando se reverem naquilo que está a acontecer no Centro e quando virem que, num edifício que é tão iconográfico para a cidade, foi transformado na casa das artes e das tradicionais de Albufeira, eu acho que obviamente promoverá o orgulho local. Acho que as pessoas vão gostar muito de se rever naquele espaço, até porque o espaço, apesar de ser pequenino, está muito bem conseguido e acho que está interessante e agradável de se visitar. Tivemos essa experiência com o trabalho da Vanessa e com o grupo de senhoras que veio ajudar. Acho que toda a gente ficou muito orgulhosa de ter contribuído para aquele projeto.

Normalmente nós sabemos isto do turismo que, quando nós nos sentimos bem, fazemos com que as outras pessoas que nos visitam sintam-se bem e isso promoverá certamente o orgulho local.

Anexos

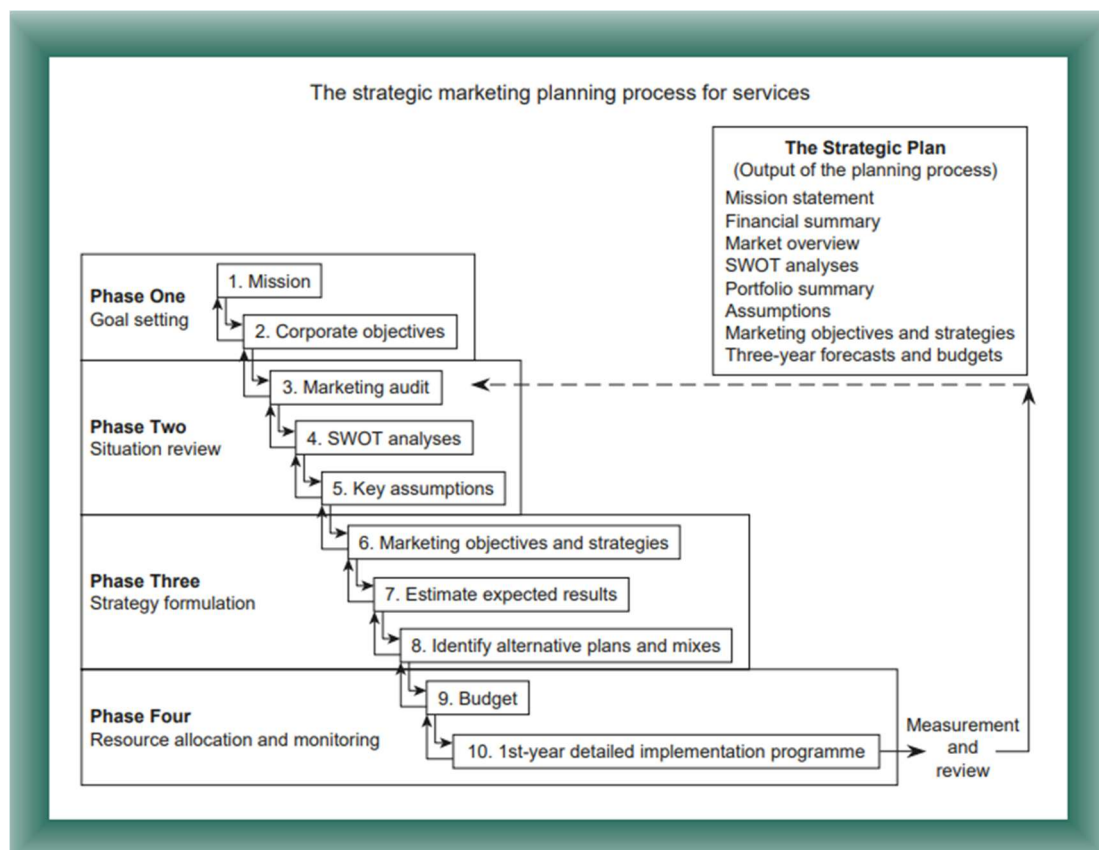
Anexo 1: O processo de planeamento de marketing estratégico para serviços por McDonald e Payne

Fase 1: definição de objetivos - passo 1 – a missão / passo 2 – os objetivos corporativos;

Fase 2: revisão da situação - passo 3 – auditoria de marketing / passo 4 – visão geral do mercado / passo 5 – análise SWOT;

Fase 3: formulação da estratégia – passo 6 – pressupostos / passo 7 – objetivos e estratégias de marketing / passo 8 – estimativa dos resultados esperados e identificação planos e mixes alternativos;

Fase 4: alocação de recursos e monitorização - passo 9 – orçamento / passo 10 – programa de implementação detalhado para o primeiro ano.

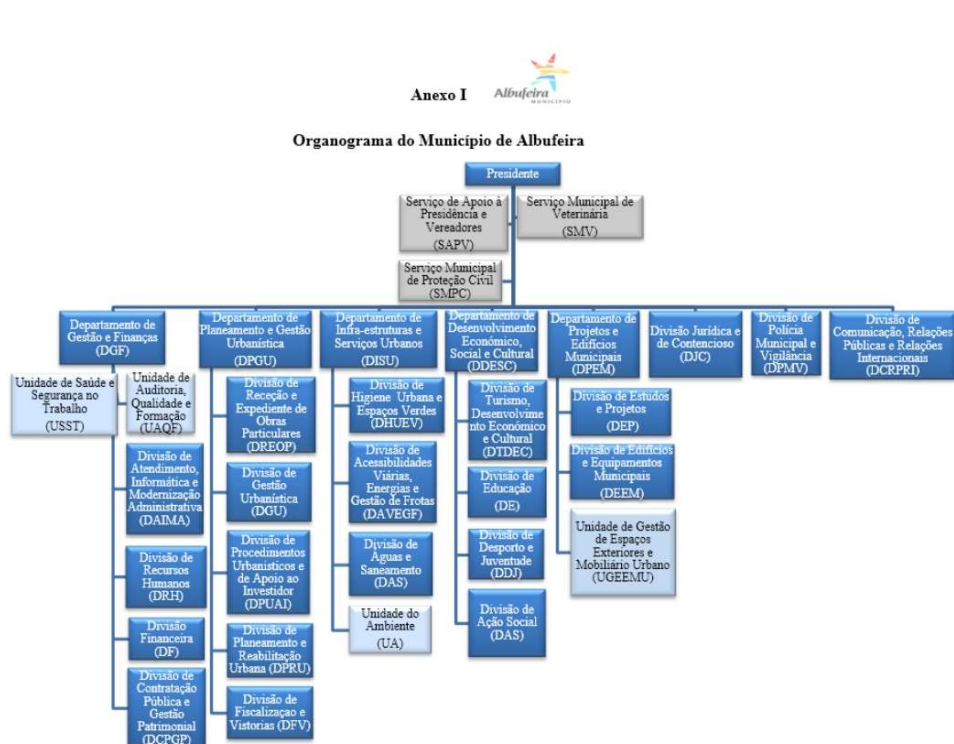


Fonte: McDonald & Payne, 2006, p. 37

Anexo 2: Organograma do Município de Albufeira

15/07/23, 22:11

organograma_0.png (991x693)



https://www.cm-albufeira.pt/sites/default/files/public/organograma_0.png

1/1

Fonte: www.albufeira.pt