

Perceção dos gestores sobre os efeitos do turismo  
em empresas industriais - estudos de caso

**ZULMIRA SOARES**

## **Mestrado em Gestão**

**Perceção dos gestores sobre os efeitos do turismo  
em empresas industriais - estudos de caso**

Orientação: Prof.<sup>a</sup> Doutora CRISTINA SOUSA  
março, 2020

Perceção dos gestores sobre os efeitos do turismo  
em empresas industriais - estudos de caso

ZULMIRA SOARES



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

Do conhecimento à prática.

IMP.GE.191.0



**Zulmira Soares**

**Perceção dos gestores sobre os efeitos do turismo  
em empresas industriais – estudos de caso**

Dissertação apresentada na Universidade Portucalense Infante D. Henrique para obtenção do grau de Mestre em Gestão, sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Doutora Cristina Sousa

março, 2020



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

## AGRADECIMENTOS

Foi com muito orgulho e prazer que percorri esta viagem, cheia de desafios e percalços, algumas pedras ligeiras que me fizeram crescer.

O querer saber, querer e gostar de aprender o porquê das coisas, alguma curiosidade indiscreta sempre me acompanhou ao longo de toda a minha vida. O mesmo aconteceu “nesta casa” que tão bem me acolheu neste trajeto pelo mundo da Gestão, respondendo a este querer saber e lançando-me sempre novos desafios.

Este percurso só foi possível com o apoio e incentivo de várias pessoas.

Um especial agradecimento à minha orientadora, Professora Dra. Cristina Sousa, que em momentos de dúvidas, indecisões e “vontade de trilhar outro caminho” tão bem me soube esclarecer e mostrar que se existe uma dificuldade por aqui, então vamos olhar por outro lado e descobrir um novo caminho. O seu rigor e experiência foram fundamentais neste percurso algo solitário que é a elaboração de uma Dissertação de Mestrado.

À Professora Doutora Isabel Freitas do Departamento de Turismo, Património e Cultura que, apesar de nunca ter sido minha professora, tão bem me acolheu e orientou durante o projeto CREATOUR.

À Professora Dra. Filomena Lopes, que estará sempre no meu coração e que sempre acreditou em mim e me apoiou.

À minha família, aos quais tive de roubar algum tempo. Ao meu marido que sempre me apoiou e incentivou a lutar pelos meus objetivos. Aos meus filhos, Santiago, Margarida e Francisco que durante as suas brincadeiras, regadas com pequenas birras, me ensinaram o valor da vida e o valor das pequenas vitórias do dia-a-dia.

A investigação realizada foi desenvolvida com o apoio do Projeto CREATOUR (projeto n.º 16437), que é financiado pelo Programa de Actividades Conjuntas (PAC) do Portugal 2020, através do COMPETE 2020, POR Lisboa, POR Algarve e da Fundação para a Ciência e a Tecnologia.

## RESUMO

A presente dissertação pretende dar algumas respostas sobre a percepção dos gestores quanto à relação Turismo / Indústria. Qual a perspectiva das empresas, o que mais valorizam nesta relação, os pontos positivos e o que pode ser melhorado.

Assim, após uma revisão bibliográfica sobre os temas Turismo Criativo, Turismo Industrial e Inovação Aberta, apresentamos um enquadramento do estudo empírico, passando de seguida à apresentação do estudo empírico propriamente dito, onde analisamos três empresas industriais, duas do Município de São João da Madeira e uma do Município de Santa Maria da Feira. Utilizamos uma metodologia qualitativa baseada em estudos de caso, que pretende fazer uma caracterização inicial do problema. No final, integrado no capítulo de Conclusões, reforçamos os resultados encontrados e referimos as principais limitações e sugestões para futuros trabalhos.

O impacto do Turismo Industrial e do Turismo Industrial Criativo nas empresas dependerá da Estratégia e Cultura de cada empresa. Estes tipos de Turismo têm imenso potencial, quer para o país, quer para as empresas que poderão aproveitar os seus benefícios ao nível do Marketing, Recursos Humanos e Inovação.

## PALAVRAS-CHAVE

Turismo, Turismo Industrial, Turismo Industrial Criativo, Inovação

## ABSTRACT

This dissertation intends to give some answers about the managers' perception regarding the Tourism / Industry relationship. What is the perspective of the companies, what do they value most in this relationship, the positive points and what can be improved.

Thus, after a bibliographic review on the themes Creative Tourism, Industrial Tourism and Open Innovation, we present a framework of the empirical study, moving on to the presentation of the empirical study itself, where we analyzed three industrial companies, two from the Municipality of São João da Madeira and one from the Municipality of Santa Maria da Feira. We use a qualitative methodology based on case studies, which intends to make an initial characterization of the problem. In the end, integrated in the Conclusions chapter, we reinforce the results found and refer to the main limitations and suggestions for future work.

The impact of Industrial Tourism and Creative Industrial Tourism on companies will depend on the Strategy and Culture of each company. These types of tourism have a big potential, both for the country and for companies that will be able to enjoy their benefits in terms of Marketing, Human Resources and Innovation.

## KEY WORDS

Tourism, Industrial Tourism, Creative Industrial Tourism, Innovation

# ÍNDICE

Introdução .....	7
1. Revisão da literatura .....	10
1.1. Turismo Criativo .....	10
1.2. Turismo Industrial .....	12
1.3. Normas para o Turismo Industrial .....	14
1.4. Inovação Aberta e Inovação baseada no utilizador .....	15
2. Metodologia .....	19
3. Contextualização do Estudo Empírico .....	22
3.1. Turismo em Portugal .....	22
3.2. Projeto CREATOUR .....	23
3.3. Turismo Industrial de São João da Madeira .....	24
4. Resultados do Estudo Empírico .....	29
4.1. Viarco – lápis e material de desenho .....	29
4.2. Evereste - Calçado .....	37
4.3. Resumo Viarco e Evereste .....	43
4.4. Corticeira Amorim .....	45
5. Conclusões .....	49
6. Bibliografia e Webgrafia .....	53
Apêndice .....	57

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Análise .....	8
Figura 2 - Formas e Tipos de Turismo Industrial .....	12
Figura 3 - Mapa: localização de São João de Madeira .....	25
Figura 4 - Imagens de experiências criativas dinamizadas pelo Turismo Industrial de São João da Madeira .....	27
Figura 5 - Imagem e logótipo da empresa Viarco .....	29
Figura 6 – Logótipo da empresa Evereste .....	37
Figura 7 – Logótipo da empresa Corticeira Amorim.....	45

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Categorias e Subcategorias de Análise .....	21
Tabela 2 – Pontos-chave da entrevista ao gestor Viarco, Dr. José Vieira .....	36
Tabela 3 - Pontos-chave da entrevista ao gestor da Evereste, Dr. André Fernandes.....	42
Tabela 4 - Resumo das entrevistas realizadas à Viarco e Evereste .....	43
Tabela 5 - Impactes do TI e do TIC em empresas industriais .....	49
Tabela 6 - Pontos negativos e positivos do Turismo Industrial para o Turista.....	51

## SIGLAS / ACRÓNIMOS

TI – Turismo Industrial

TIC – Turismo Industrial Criativo

PME – Pequenas e Médias Empresas

UNWTO – World Tourism Organization

## **Introdução**

Portugal atravessa uma fase muito positiva no âmbito do Turismo, tendo o Presidente do Turismo de Portugal, Dr. Luís Araújo<sup>1</sup>, referido que estão a finalizar a análise dos dados de 2019, mas que contam fechar o ano com um número aproximado de 27 milhões de turistas que visitaram Portugal no ano de 2019.

O Turismo Industrial e o Turismo Industrial Criativo como estratégias de turismo e promoção territorial podem ser uma mais-valia para as regiões aumentarem a sua competitividade e atratividade (Richards & Raymond, 2000; Hermantoro, 2011, Richards & Marques, 2012; Abad, 2017; Moral-Moral & Fernandez-Alles, 2019). Mas quais serão os seus efeitos no dia-a-dia das empresas industriais? Foi através deste ponto de partida que definimos a nossa pergunta de partida: Quais os efeitos do Turismo Industrial e do Turismo Industrial Criativo nas empresas Industriais.

O principal objetivo desta investigação consistiu em perceber qual a perceção dos gestores industriais sobre a entrada de turistas no espaço produtivo das empresas, mais propriamente no quotidiano fabril das empresas industriais, identificando as mais-valias e os pontos menos positivos desta relação. Esta temática encontra-se muito pouco estudada, tendencialmente os estudos sobre Turismo tendem a centrar-se nos turistas (suas características e preferências) e nos impactes locais. Os efeitos para as empresas que “abrem as portas” estão ainda pouco explorados. Na falta de estudos sobre os potenciais pontos positivos e negativos para as empresas industriais, considere-se que a inovação e a criatividade serão centrais nesta discussão.

Na elaboração desta investigação efetuamos uma pesquisa exploratória sobre o tema, uma vez que são poucos os estudos sobre esta temática. Assim, utilizamos uma metodologia qualitativa baseada em estudos de caso, que pretende fazer uma caracterização inicial do problema. Com o estudo de caso pretendemos perceber a realidade prática dentro das empresas, recolhendo informação que permita reinterpretar as subsequentes, relacionando a teoria à prática, dando ênfase à exploração e à descrição.

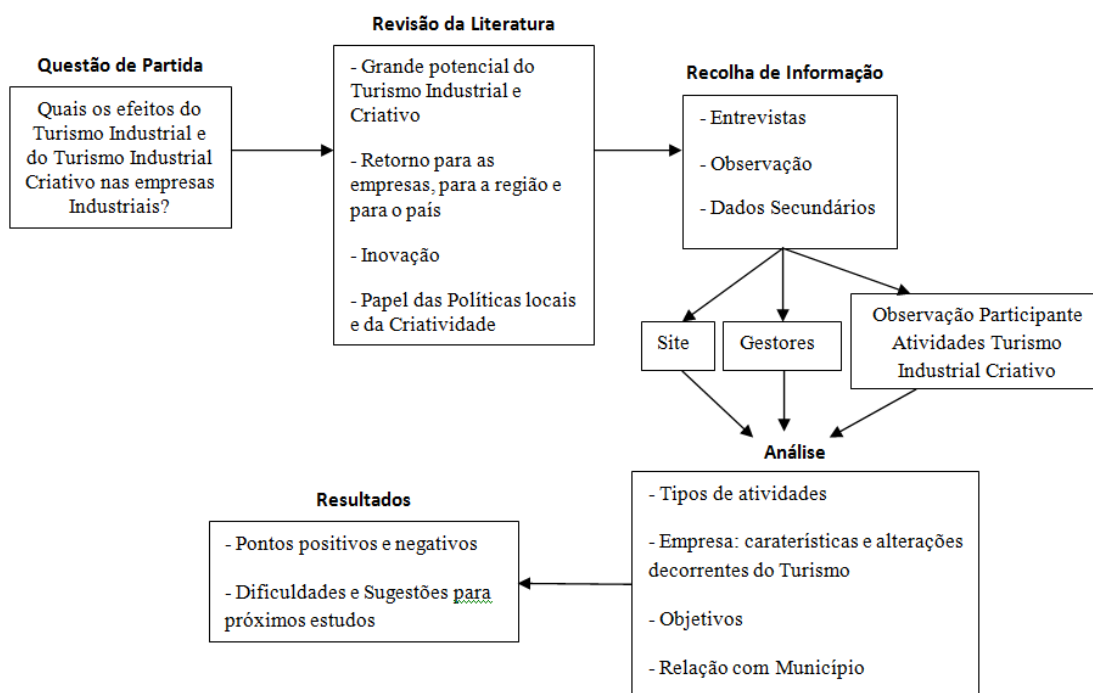
---

<sup>1</sup> Palavras proferidas na apresentação do “Plano de Ação para a implementação da Rede de Oferta de Turismo Industrial em Portugal”, realizado em São João da Madeira dia 17 de Janeiro de 2020.

Inserida na metodologia selecionada, realizamos entrevistas exploratórias para as quais foi elaborado previamente um guião de entrevista semi-estruturada com questões abertas, baseado na revisão bibliográfica efetuada e, sobre as quais, analisamos qualitativamente as respostas fornecidas. A recolha de dados primários foi realizada através de entrevistas a gestores de empresas Industriais de São João da Madeira que receberam turistas no âmbito do projeto de Turismo Industrial Criativo dinamizado pela Câmara Municipal de São João da Madeira, sendo estas a Viarco (lápiz e material de desenho) e a empresa Everest (calçado) e, fora do plano apresentado e do Município de São João da Madeira, a Corticeira Amorim. A seleção das empresas teve em conta a participação das mesmas, não só no projeto de Turismo Industrial de São João da Madeira, mas também a integração das mesmas num projeto mais recente e mais específico de Turismo Industrial Criativo. A Corticeira Amorim, apesar de não integrar o projeto de Turismo Industrial de São João da Madeira foi, por várias vezes, mencionada como sendo um caso de interesse a ser analisado, pelo que optamos por inclui-la neste estudo.

O nosso trabalho seguiu o seguinte Modelo de Análise:

Figura 1 - Modelo de Análise



Fonte: Elaboração Própria

Assim, o presente trabalho está organizado em 6 capítulos, os quais integram esta introdução, seguindo-se a revisão bibliográfica, a metodologia adotada, o enquadramento do estudo empírico, os resultados do estudo empírico, as conclusões, a bibliografia e webgrafia consultada e por fim o apêndice.

A presente dissertação tem como destinatários toda a comunidade universitária, bem como representantes de Câmaras Municipais e Associações, gestores de empresas e todos os intervenientes relacionados com o turismo, nomeadamente guias turísticos, agências turísticas, entre outros.

# **1. Revisão da literatura**

## **1.1. Turismo Criativo**

Segundo, vários autores (Duxbury & Richards, 2019; Richards & Raymond, 2000; Duxbury et al, 2019), o conceito de Turismo Criativo é recente, podendo ser definido como um tipo de turismo que oferece aos viajantes a oportunidade de desenvolver as suas capacidades e potencial criativo através da participação em experiências criativas características do local que estão a visitar. É uma área do turismo que apareceu no seguimento do Turismo Cultural e procurando contrariar a tendência do Turismo Cultural massificado (Bakas, Duxbury & Castro, 2018). O Turismo Criativo difere do Turismo Cultural em termos de ser uma transferência ativa do passado para o presente através da interação local-visitante, em vez de uma observação passiva do passado (Richards & Marques, 2012). Segundo Richard (2011) o Turismo Criativo difere do Turismo Cultural no seu foco: enquanto o Turismo Cultural se foca na herança construída, museus e monumentos, o Turismo Criativo foca-se na imagem, identidade, estilo de vida, atmosferas, narrativas e meios de comunicação.

Bakas & Duxbury (2018) referem que, desde Junho de 2017, o Turismo Criativo começou a aparecer em várias regiões de Portugal, baseado nas tradições locais e expressões artísticas, relacionadas com a natureza e os locais. São alguns exemplos as oficinas de artesanato, oficinas de artes plásticas, oficinas de fotografia, vídeo e artes digitais, artes performativas e envolvimento da comunidade, sessões de storytelling, oficinas de gastronomia, visitas envolvendo atividades criativas, produção de matérias primas e ciclos de trabalho. Bakas, Duxbury & Castro (2018) referem ainda que o Turismo Criativo normalmente incorpora quatro dimensões: participação ativa, auto-criatividade, aprendizagem e envolvimento com a comunidade.

Segundo Richards & Marques (2012) o Turismo Criativo aparece como uma opção essencial de desenvolvimento das regiões por várias razões e pode servir a objetivos distintos: responde à necessidade de o turismo se reinventar bem como a necessidade de destinos de fazer algo diferente num mercado saturado; pode dar resposta ao desejo dos turistas por experiências mais gratificantes e significativas e

existe um número elevado de empresas criativas que procuram novos mercados para se desenvolverem.

O Turismo Criativo vai de encontro à motivação dos viajantes atuais que procuram experiências significativas e transformadoras, envolvendo-se na cultura do dia-a-dia do local que visitam através do contacto com experiências relacionadas com o local que visitam (Richards, 2018). Os turistas não só visitam os locais, eles também os constroem, fazendo com que um dos objetivos do Turismo Criativo seja o de garantir que a co-produção aconteça, permitindo a troca de habilidades e conhecimento com quem é visitado (Richard, 2011).

Richards & Raymond (2000) referem que a maior vantagem do Turismo Criativo para o local de destino é que este é um novo meio de diferenciar a sua oferta dos restantes concorrentes. Segundo estes autores, o Turismo Criativo oferece a oportunidade aos turistas de desenvolverem o seu potencial criativo, através da participação em experiências características do seu destino de férias. Para muitas localidades, a criatividade para além de ser uma vantagem pode também ser a única opção. É o caso das cidades desindustrializadas, que têm apenas um recurso: as pessoas. As cidades que não são ricas em “capital cultural real” podem, através do turismo criativo regenerar-se, desenvolvendo as suas capacidades criativas, reinventando-se como centros de criação cultural e não como consumo cultural (Richards & Raymond, 2000).

Segundo Richards (2011), a crescente integração de turismo e criatividade é evidente no tratamento do turismo como uma indústria, tendo levado alguns autores a identificar uma forma de "Turismo Criativo", que envolve a co-criação de empresas participativas, experiências "autênticas" que permitem que as pessoas desenvolvam a sua criatividade e habilidades através do contacto com a cultura e pessoas locais. Na co-criação de experiências de Turismo Criativo, a autenticidade conceitual é negociada pelo anfitrião e pelo turista, cabendo a cada um o papel de originador da experiência, não se limitando a um único ator (Richards, 2001). No Turismo Criativo os turistas não só visitam os lugares, como também os fazem, existindo uma troca de habilidades e conhecimentos com aqueles que são visitados (Richards, 2001).

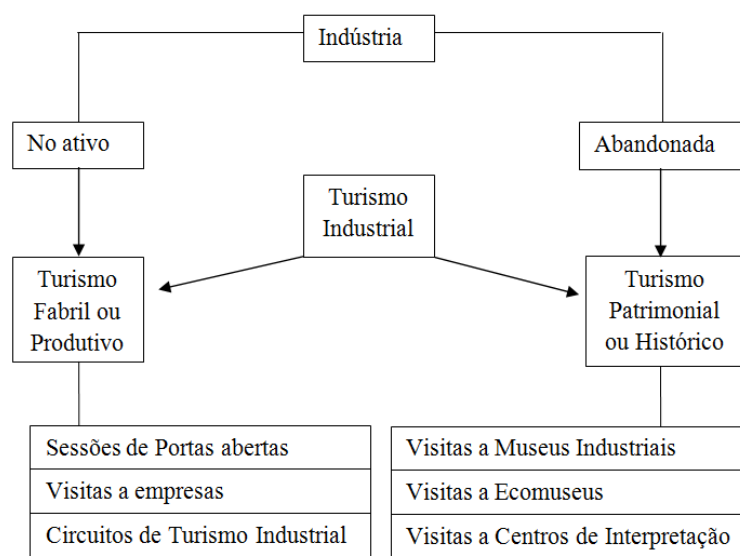
Assim, segundo Hermantoro (2011), o desenvolvimento do turismo e das indústrias criativas em simultâneo pode estimular a inovação e o desenvolvimento de novos produtos, bem como o aumento do emprego em zonas menos turísticas. Segundo o mesmo autor, o desenvolvimento do turismo com base nas indústrias criativas promove a marca turística do local de destino, incentivando a comunidade a uma maior interação com os visitantes.

## 1.2. Turismo Industrial

Abad (2004) refere que o Turismo Industrial, também designado por turismo do património industrial, se baseia no aproveitamento turístico do património industrial, tanto antigo como atual, com especial atenção à reutilização das fábricas abandonadas, como elemento cultural. O património industrial constitui o elemento fundamental para o desenvolvimento do Turismo Industrial.

Mais tarde, em 2011, o mesmo autor explica que o Turismo Industrial pode ser de dois tipos, em função dos locais visitados, turismo industrial de tipo fabril ou produtivo e turismo industrial de tipo patrimonial e histórico, (Abad, 2011) esquematizando o turismo industrial da seguinte forma:

Figura 2 - Formas e Tipos de Turismo Industrial



Fonte: Abad (2011).

Assim, o autor considerou o Turismo Industrial de tipo fabril ou produtivo como visitas a indústrias ainda no ativo, onde são apresentadas as instalações da empresa e a fabricação de um determinado produto. Refere que turismo produtivo engloba 3 formas: sessões de portas abertas (ligado à estratégia promocional da empresa, os visitantes conhecem os trabalhadores e os gestores, estão em contacto com a produção fabril e conhecem técnicas de produção); visitas a empresas (os visitantes conhecem as empresa acompanhados por um funcionário indicado para essa função, adapta-se ao dia-a-dia da empresa); circuitos de turismo industrial (promovidos por organismos locais como instrumento de desenvolvimento económico, dar a conhecer o tecido industrial da região).

Por outro lado, o Turismo Industrial de tipo Patrimonial ou Histórico inclui visitas a fábricas abandonadas transformadas em museus ou a centros artísticos interpretativos. Neste tipo de turismo o interesse é sobretudo cultural, sobre a maquinaria e arquitetura industrial.

Num estudo mais recente, o autor Abad (2017) refere ainda que a aposta num turismo industrial em que se permita uma utilização responsável do património industrial pode proporcionar novas oportunidades de desenvolvimento para os territórios, evitando a degradação e a deterioração dos recursos. O que, segundo Moral-Moral & Fernandez-Alles (2019) implica também um conhecimento e partilha dos valores e tradições industriais permitindo que toda a comunidade beneficie deste património, o que poderá ser realizado através de uma gestão ativa baseada na implementação de programas e projetos sustentáveis para as diferentes regiões.

Assim, a investigação existente sugere a existência de benefícios deste tipo de turismo para as comunidades e regiões e mesmo para os visitantes. Contudo, não foram identificados estudos que analisem os efeitos para as empresas visitadas.

Este trabalho centra-se no Turismo Industrial do tipo produtivo ou fabril e procura perceber quais os pontos positivos e negativos para as empresas industriais visitadas.

Apesar do conceito de Turismo Industrial parecer perfeitamente delimitado, existem ainda dificuldade na utilização do conceito, nomeadamente no que se refere às políticas para a sua promoção. Segundo Otgaar (2008) esta dificuldade prende-se com o

facto de a sua definição variar de país para país. Por exemplo, na Alemanha Turismo Industrial está associado a visitas ao património industrial, enquanto em França é associado a visitas à indústria viva. Em alguns países o termo turismo industrial é sinónimo de “visitas a empresas”, “visitas técnicas”, “excursões a fábricas”, podendo acontecer com o objetivo de lazer, mas também profissional ou educativo.

### **1.3. Normas para o Turismo Industrial**

Segundo Otgaar (2012:13), citado por (Cordeiro, 2017) “a implementação de Normas de Qualidade pode ajudar o desenvolvimento de Turismo Industrial melhorando a acessibilidade e segurança dos lugares, promover que as empresas industriais abram as suas portas aos turistas e proporcionar mais dados sobre o Turismo Industrial, contribuindo para convencer parceiros, tais como, agências de viagens, oficinas de turismo ou hotéis”.

A Norma Portuguesa para o Turismo Industrial foi criada a partir de outras normas internacionais, nomeadamente, AFNOR NF X 50-823 (França) que esteve na origem da NF ISSO 13810 (Cordeiro, 2017).

A elaboração da Norma Portuguesa para o Turismo Industrial iniciou-se em 2013 com um grupo de trabalho orientado pela responsável pelo Turismo Industrial de São João da Madeira, o qual envolvia vários especialistas nacionais (Cordeiro, 2017).

Segundo a Norma Portuguesa de Turismo Industrial, definição também adotada a nível internacional, o Turismo Industrial inclui visitas a sítios de Património Industrial (património histórico, museus industriais, etc.) e visitas a unidades industriais em atividade, a chamada “indústria viva” (Cordeiro, 2017). A Norma Portuguesa tem como objetivos proporcionar serviços de qualidade, comuns a todos os locais de Turismo Industrial, independentemente do tipo de serviço ou característica do local, procurando também dar resposta à necessidade de existirem disposições e recomendações que certifiquem a qualidade dos serviços prestados em termos de higiene, segurança, proteção do sigilo empresarial, sustentabilidade ambiental e social e acessibilidades (Cordeiro, 2017).

## **1.4. Inovação Aberta e Inovação baseada no utilizador**

Sendo o Turismo Industrial e o Turismo Industrial Criativo uma porta aberta para a entrada de conhecimento externo nas empresas, acesso a experiências de utilizadores e não utilizadores, feedback sobre os produtos e serviços, consideramos extremamente relevante para este estudo a análise do tema da Inovação Aberta, em particular de inovação baseada no utilizador.

A inovação aberta é abordada no turismo numa perspetiva de criação de novos serviços e produtos a oferecer aos turistas, como por exemplo, inovação na hotelaria e na restauração, bem como nas regiões. (Costa, 2018; Lee et al, 2019; Romão & Nijkamp, 2019).

A nossa perspetiva é diferenciadora, na medida que procura analisar a inovação no sentido contrário, isto é, o que poderão os turistas trazer de inovador para dentro das empresas industriais. Assim, optamos por efetuar uma breve revisão bibliográfica sobre inovação aberta na ótica do utilizador, abordagem esta que nos pareceu ser mais enriquecedora para esta dissertação.

Segundo Chesbrough, citado por Brunswicker & Vanhaverbeke (2015) vários estudos sobre inovação aberta diferenciam duas formas de inovação aberta: inovação aberta inbound e inovação aberta outbound: inbound quando novas ideias aparecem dentro da organização e são comercializadas por outras organizações e outbound quando as ideias vêm ou são adquiridas a organizações externas e são desenvolvidas e introduzidas no mercado pela empresa. No caso desta dissertação, estamos perante uma forma de inovação aberta outbound, sendo o visitante a fonte externa de ideia/conhecimento.

Segundo Brunswicker & Vanhaverbeke (2015) vários estudos concordam que a recolha do conhecimento externo para inovação é um processo crítico nas empresas onde o conhecimento externo flui para as organizações.

As pequenas e médias empresas podem ter dificuldade em desenvolver uma capacidade de absorção das ideias vindas do exterior (Adams, Bessant, & Phelps, 2006). O absorver conhecimento externo exige que a organização possua capacidades internas de gerir a inovação, tais como: integrar a entrada de conhecimento externo com as

atividades de inovação internas à organização, aplicar com sucesso o conhecimento de fontes internas e externas e gerir as ações de inovação (Adams et al., 2006; Robertson, Casali, & Jacobson, 2012). No caso das PME, estas são por norma mais flexíveis, menos formalizadas, mais rápidas a tomar decisões e recursos financeiros para Investigação e Desenvolvimento mais limitados (Bessant, 1999). Alianças com outras organizações são fontes fundamentais de inovação que ajudam as organizações a terem acesso a recursos fundamentais, permite-lhes ampliar as suas competências tecnológicas, dão-lhe legitimidade e reputação (Baum, Calabrese, & Silverman, 2000). No entanto, as PME lutam constantemente com o problema de fazer um correto uso destas relações externas formais para a inovação (van de Vrande, de Jong, Vanhaverbeke & de Rochemont, 2009). Estudos referem que as PME preferem atividades de natureza não contratualizada, tais como *networking* e fontes de conhecimento informal (Brunswicker & Vanhaverbeke, 2015). Nestas atividades de caráter informal podemos incluir o Turismo Industrial e o Turismo Industrial Criativo.

O conhecimento externo pode provir de diferentes fontes, permitindo ter acesso a conhecimentos de diferentes domínios, tais como ciência, tecnologia, design, tendências sociais, feedback de clientes e tendências de mercado (Sidhu, Volberda, & Commandeur, 2004).

Para Brunswicker & Vanhaverbeke (2015), são várias as fontes de conhecimento externo nas PME:

- Interação com clientes diretos e indiretos: rápido acesso sobre o que o cliente precisa, qual o seu contexto e experiência do cliente. O acesso a clientes indiretos/utilizador pode facultar novos inputs para novas oportunidades de negócio.
- Interação com fornecedores: As PME podem recolher ideias na sua cadeia de valor, beneficiando da experiência dos seus fornecedores.
- Interação com Universidades e outras entidades do Sistema Científico e Tecnológico: Para as PME, as Universidades e entidades cujo objetivo é a investigação são fontes importantes de invenções e de conhecimento pré-industrial.

- Interação com especialistas em direito de propriedade intelectual, fornecendo informação relevante para fazer a ponte entre a oportunidade tecnológica e o sucesso da sua comercialização.
- Interação com parceiros de rede. Trabalhar em rede nas PME permite às empresas aceder a inovações complementares, bem como a ativos operacionais complementares, tais como fabricação, marketing e canais de acesso a recursos que normalmente demorariam anos a desenvolver.

Os clientes podem ser utilizadores intermediários, que usam os produtos com o objetivo de obter inputs para o seu próprio processo produtivo, ou consumidores finais que usam o produto para satisfazer as suas necessidades pessoais (Bogers, Afuah, & Bastian, 2010).

É importante reconhecer a importância dos utilizadores como potenciais fontes de valor para as empresas e para a sociedade em geral. Prahalad (2004) acredita que cada vez mais os esforços conjuntos empresa–consumidor para co-criar vão ao encontro das experiências personalizadas únicas para cada indivíduo. Segundo este mesmo autor, a empresa e o consumidor co-criam valor nos pontos de interação, as empresas não podem pensar e agir unilateralmente.

Segundo o artigo elaborado por Bogers et al. (2010), os utilizadores podem desenvolver e introduzir pequenas alterações aos produtos, bem como inovações radicais ou disruptivas. Este mesmo artigo refere que, já nos anos 70, através do estudo de Hippel, foi demonstrado que 80% das 111 inovações analisadas foram inventadas, prototipadas e testadas por utilizadores, tendo demonstrado que utilizadores, mais do que os produtores, podem ser a principal fonte de inovação.

Segundo Bogers et al. (2010) o utilizador inova porque espera beneficiar com a utilização da inovação, com a possível venda da inovação e porque apreciam todo o processo de inovação. Por seu lado, os produtores poderão tirar vantagens das invenções dos utilizadores pois, ao conhecerem as necessidades dos utilizadores os produtores poderão adaptar o produto exatamente às suas necessidades e ao seu contexto (Bogers et al., 2010).

Os utilizadores podem ser mais participativos na inovação, como co-produtores dos produtos, serviços ou criando valor em geral (Prahalad, 2004). Como os utilizadores têm uma grande heterogeneidade de necessidades e uma grande vontade de obter exatamente aquilo que procuram, eles podem ser integrados no processo de inovação se lhes for permitido modificar produtos à sua vontade, transferindo assim algumas tarefas do desenvolvimento para os utilizadores, em vez de tentar rastrear, localizar e transferir conhecimento do utilizador para o produtor.

Assim, retiramos deste capítulo:

- Importância estratégica do Turismo Industrial e do Turismo Industrial Criativo, como forma de desenvolvimento e de aposta em “nichos”;
- Retorno quer para as empresas (receitas, ideias inovadoras, projetos, novos fornecedores, novos clientes) quer para as regiões (receitas, novos serviços, divulgação, renovação urbana);
- Papel das Políticas Locais, ao desenvolver estas atividades, nomeadamente em regiões com menores atrativos turísticos “tradicionais”;
- Potencial do Turismo Industrial Criativo, para promover novos processos criativos nas empresas.

## **2. Metodologia**

Na elaboração desta investigação efetuamos uma pesquisa exploratória sobre o tema, sendo escassos os estudos sobre a temática. Assim, utilizamos uma metodologia qualitativa baseada em estudos de caso, que pretende fazer uma caracterização inicial do problema. Com os estudos de caso pretendemos perceber a realidade prática dentro das empresas, recolhendo informação que permita reinterpretações subsequentes, relacionando a teoria à prática, dando ênfase à exploração e à descrição.

A seleção das empresas teve em atenção os dados recolhidos e apresentados pelo projeto CREATOUR, apresentado com maior detalhe no próximo capítulo. Do conjunto de empresas Industriais, que integram o projeto de Turismo Industrial de São João da Madeira, foram selecionadas as que receberam experiências de Turismo Industrial Criativo (4), das quais duas aceitaram participar no estudo.

Para a realização desta dissertação efetuamos entrevistas exploratórias presenciais a gestores de duas empresas que integram ambos os projetos, Turismo Industrial e Turismo Industrial Criativo, a fábrica de lápis - Viarco e a fábrica de calçado - Evereste. São ambas empresas familiares, que passaram de geração em geração e que se mantêm ativas na sua função industrial para a qual foram criadas. A fábrica Viarco é uma empresa que se encontra muito ativa no Turismo Industrial Criativo, já a fábrica Evereste adota uma postura participativa mas não tão dinamizadora no âmbito do turismo. A empresa Viarco, ao longo do projeto CREATOUR (2017 a 2019) acolheu várias atividades de Turismo Criativo e a empresa Evereste que integrou a atividade Sapateiro por um dia dinamizada pelo Centro Tecnológico do Calçado de Portugal, São João da Madeira, também esta inserida no projeto CREATOUR.

Durante o projeto CREATOUR tivemos a oportunidade de participar em atividades que decorreram nas empresas analisadas – observação participante – de visitas e experiências criativas com turistas. No âmbito da metodologia adotada no projeto, estas atividades envolveram diferentes dinâmicas e a realização de inquéritos aos participantes/turistas.

As entrevistas exploratórias foram suportadas por um guião de entrevista semiestruturado, elaborado previamente com base na revisão bibliográfica previamente apresentada (ver Apêndice), tendo sido aplicado aos gestores de três empresas.

A entrevista ao Dr. José Vieira, gestor da Viarco, teve a duração aproximada de duas horas e 30 minutos uma vez que a mesma decorreu durante uma visita de Turismo Industrial onde o “guia” que acompanhou a visita foi o próprio Dr. José Vieira e cujos visitantes eram de nacionalidade Espanhola. Ao longo de toda a visita o Dr. José Vieira abordou temas ligados aos conteúdos da entrevista. Após o término da visita, tivemos a oportunidade de continuar com a entrevista, altura em que focamos nas questões ainda por abordar.

Na Evereste, entrevistamos o Dr. André Fernandes, cuja entrevista durou aproximadamente quarenta e cinco minutos, tendo decorrido num ambiente mais formal (gabinete).

A Corticeira Amorim, empresa do Município de Santa Maria da Feira, que não está inserida em nenhum projeto municipal de dinamização do Turismo Industrial. Sendo a Corticeira Amorim a empresa nº 1 no mundo no ramo da Cortiça, pela sua forte projeção nacional e internacional, foi por várias vezes referida como uma empresa interessante a ser estudada dentro da temática do Turismo Industrial, uma vez que recebem bastantes visitantes ao longo de todo o ano. A integração da Corticeira Amorim neste estudo deve-se ao facto de ter sido mencionada como um caso interessante de estudo por outros entrevistados. A empresa desenvolve atividades de Turismo Industrial, mas não se encontra a participar em nenhum programa municipal e também não integra o projeto CREATOUR. Assim, tem um conjunto de elementos diferenciadores das duas empresas anteriormente analisadas. A entrevista foi realizada com base no mesmo guião, por via telefónica, com a Eng. Joana Mesquita (Departamento de Comunicação), tendo tido a duração aproximada de quarenta minutos.

Após a realização das entrevistas (semiestruturadas gravadas e posteriormente transcritas) aos gestores das empresas Viarco e Evereste, foi recolhida informação através da observação de algumas atividades de Turismo Industrial Criativo propostas pelo Município no Âmbito do projeto CREATOUR, foi ainda efetuada uma entrevista à responsável pelo Departamento de Comunicação da Corticeira Amorim e consulta dos sites das empresas e do Turismo Industrial de São João da Madeira. Após a recolha de informação efetuamos uma análise de conteúdo dos dados recolhidos. Nesta análise de

conteúdo foram usadas as seguintes categorias e subcategorias de análise, decorrentes da revisão da literatura apresentada no capítulo anterior:

Tabela 1 - Categorias e Subcategorias de Análise

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>
<b>Tipo de atividade no âmbito do Turismo</b>	Turismo Industrial Turismo Criativo Visitas de Estudo Residências Artísticas Atividades Culturais
<b>Empresa - características</b>	Equipa pequena e polivalente Proteção da Propriedade Intelectual
<b>Alterações decorrentes do Turismo</b>	Adaptação do espaço para receber turistas Realização de atividades culturais envolvendo colaboradores Criação de loja de fábrica
<b>Objetivos</b>	Turismo como Meio de Comunicação Colocar a organização sobre os olhares externos Proteção de Património Criação de valor para os visitantes e para a empresa Fonte de Inovação Fonte de captação de conhecimento e projetos Divulgação Contacto com novos parceiros Venda de produtos Visitas pagas (fonte de receita) Fonte de motivação para os colaboradores
<b>Dificuldades na implementação do projeto – relação com o Município</b>	

Fonte: Elaboração própria.

### **3. Contextualização do Estudo Empírico**

#### **3.1. Turismo em Portugal**

O turismo é um dos setores mais dinâmicos em muitos países em desenvolvimento, mas também em países desenvolvidos (UNWTO, 2013). O turismo tem contribuído para um crescimento económico mais acelerado de alguns países, tendo também permitido reduzir os níveis de pobreza em várias zonas do globo (UNWTO, 2013).

Portugal está a atravessar um excelente período ao nível do turismo, alcançando níveis de excelência nunca antes imaginados. Segundo estimativa do Instituto Nacional de Estatística (INE,) no ano de 2018, Portugal teve um acréscimo de 7,5% no número de dormidas relativamente ao ano anterior, tendo o número de chegadas a Portugal de turistas não residentes atingido os 22,8 milhões. De acordo com dados apresentados pela UNWTO em 2019, Portugal em 2018 teve como receita referente ao turismo de 19 621 milhões de dólares, que correspondem a 3,4% da receita internacional europeia. Além deste número, Portugal tem sido constantemente galardoado com prémios internacionais, prémios esses que têm efeitos diretos na qualidade e quantidade de turistas que visitam o nosso país. O turismo é um dos principais condutores da economia portuguesa tendo tido um crescimento bastante acentuado nos últimos anos.

Segundo o último relatório elaborado pela UNWTO em 2019, uma das tendências do consumidor de viagens em 2018 foi viajar “para mudar” – o que inclui viver como um local, procura de autenticidade e transformação.

Segundo Duxbury, Bakas, & de Carvalho (2019) o Turismo Criativo é uma nova ideia para o turismo em Portugal no entanto ainda não é muito bem compreendido. Referem que iniciativas de Turismo Criativo destacam e articulam o local, o vernáculo e as especificidades dos lugares. A pequena escala e a inter-natureza ativa das atividades incentiva a experimentação, a flexibilidade, a mudança de ofertas, a co-aprendizagem entre moradores e visitantes e as redes de artesãos e pequenos empreendedores (Duxbury et al., 2019).

Já pensando no futuro, segundo o Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo (IPDT, 2018) os maiores desafios que serão colocados ao turismo em 2030 serão a sustentabilidade, a qualificação da oferta turística, os recursos humanos e os problemas de excesso de turistas, o que poderá levar à perda de autenticidade dos destinos turístico.

Segundo o Presidente do Turismo de Portugal, Dr. Luís Araújo<sup>2</sup>, referência que também está especificada na Estratégia do Turismo 2027, Portugal pretende “afirmar o turismo como *hub* para o desenvolvimento económico, social e ambiental em todo o território, posicionando Portugal como um dos destinos turísticos mais competitivos e sustentáveis do mundo”.

O Turismo Industrial e o Turismo Industrial Criativo vão ao encontro da Visão Estratégica do turismo 2027 e, em particular, o projeto de São João da Madeira, uma vez que valoriza o território, impulsiona a economia, potencia o conhecimento (educa os jovens para a indústria), gera redes e conectividade e projeta Portugal (Estratégia Turismo 2027).

### **3.2. Projeto CREATOUR**

Esta dissertação insere-se no âmbito do projeto CREATOUR – “Desenvolver Destinos de Turismo Criativo em Cidades de Pequena Dimensão e em Áreas Rurais”. A investigação realizada foi desenvolvida com o apoio do Projeto CREATOUR (projeto n.º 16437), que é financiado pelo Programa de Actividades Conjuntas (PAC) do Portugal 2020, através do COMPETE 2020, POR Lisboa, POR Algarve e da Fundação para a Ciência e a Tecnologia.

Este é, segundo informação recolhida no site oficial do projeto, “um projeto de investigação multidisciplinar baseado numa abordagem teórico-prática de processos colaborativos”, “tem como objetivo contribuir para um setor de turismo criativo sustentável, em cidades de pequenas dimensão e áreas rurais em Portugal” (creatour.pt).

---

<sup>2</sup> Palavras proferidas na apresentação do “Plano de Ação para a implementação da Rede de Oferta de Turismo Industrial em Portugal”, realizado em São João da Madeira dia 17 de Janeiro de 2020 (onde estivemos presentes).

Até 2019, o projeto englobou as zonas do Norte, Centro, Alentejo e Algarve, atualmente já acolheu também os Açores (creatour.pt).

O CREATOUR envolve 5 centros de investigação e 40 entidades piloto (creatour.pt).

O Turismo Industrial de São João da Madeira é um dos pilotos que integra o projeto CREATOUR no Norte de Portugal. Durante o período do estudo, 2017-2019, o Turismo Industrial de São João da Madeira, realizou 12 experiências criativas, envolvendo 203 participantes. Durante este período o Município dinamizou várias propostas de Turismo Industrial, no entanto não foram alvo de análise no âmbito do projeto CREATOUR por não se enquadrar no Turismo Criativo.

O projeto CREATOUR analisou doze (12) experiências de Turismo Criativo dinamizadas pelo Município de São João da Madeira, entre 2017 e 2019, não só no âmbito industrial, mas também numa perspetiva de conservação e dinamização do património natural e cultural da cidade (Freitas and al, s.d.).

Os participantes eram na sua maioria de São João da Madeira, Santa Maria da Feira e Oliveira de Azeméis. Tiveram também a participação de turistas internacionais, com cidadania Espanhola, Brasileira e Americana (Freitas and al, s.d.).

As principais motivações para a participação nas experiências, identificadas pelos participantes, foram: estimular a sua criatividade, ser original e divertido, ser culturalmente motivadora e permitir interagir com outros participantes (Freitas and al, s.d.).

### **3.3. Turismo Industrial de São João da Madeira**

São João da Madeira, concelho do Norte de Portugal, nasceu em 1926, tendo sido considerado, por decreto, como “o centro industrial mais importante do distrito de Aveiro”. Como cidade, desde 1984, caracteriza-se pela sua imensa riqueza industrial devido ao crescimento no século XIX das indústrias dos chapéus, lacticínios e, mais tarde do calçado (cm-sjm.pt). Também conhecida como a Cidade do Trabalho ou a Capital do Calçado, o seu tecido empresarial com todas a sua diversidade, faz de São João da Madeira um exportador mundial de referência em Portugal (cm-sjm.pt). Com

uma população de aproximadamente 50 mil pessoas, é a segunda maior cidade do distrito de Aveiro e um importante centro urbano da Área Metropolitana do Porto (cm-sjm.pt). São João da Madeira possui um riquíssimo legado histórico, não só a nível Industrial, mas também Religioso, Arquitetónico e Cultural. É com base nesta herança histórica e atual, com imenso valor cultural, que são apresentadas as propostas no âmbito do Turismo Industrial e do Turismo Industrial Criativo.

Figura 3 - Mapa: localização de São João de Madeira



Fonte: <https://cheveuxcrepusfrun.blogspot.com/2019/02/sao-joao-da-madeira-mapa.html>

O Turismo Industrial de São João da Madeira, projeto dinamizado pela Câmara Municipal de São João da Madeira, é uma referência a nível nacional, contando já com sete anos de história e com a participação de empresas de várias áreas, bem como Museus e Laboratórios especializados. O Concelho de São João da Madeira possui um legado histórico muito rico nas chamadas indústrias tradicionais. Segundo o Presidente do Município de São João da Madeira, Dr. Jorge Vultos Sequeira<sup>3</sup>, o valor do Município está assente na sua história e património industrial, sendo a indústria o berço da autonomia do Concelho de São João da Madeira. Este potencial histórico juntamente com o facto de muita da indústria ainda se encontrar em funcionamento é, no nosso entendimento, uma mais – valia para o desenvolvimento de projetos relacionados com o turismo nacional.

---

<sup>3</sup> Palavras proferidas na apresentação do “Plano de Ação para a implementação da Rede de Oferta de Turismo Industrial em Portugal”, realizado em São João da Madeira dia 17 de Janeiro de 2020 (onde estivemos presentes).

Em 2019, segundo Presidente do Município de São João da Madeira<sup>4</sup>, o Turismo Industrial de São João da Madeira acolheu 1096 grupos, cerca de 46 000 visitantes. Considera o Turismo Industrial um ativo do Município, estando este a investir com o objetivo de retirar valor económico para o Município (mais dormidas, mais refeições, etc.). Segundo a Dra. Alexandra Alves, chefe de Unidade de Turismo na Câmara Municipal de São João da Madeira<sup>5</sup>, o Turismo Industrial é um importantíssimo instrumento educativo que está refletivo no tipo de visitantes acolhidos pelo Turismo Industrial de São João da Madeira onde, cerca de 78% dos visitantes são grupos escolares.

Segundo a Dra. Alexandra Alves<sup>6</sup>, em cerca de 7,9 Km<sup>2</sup>, São João da Madeira possui os 3 pontos essenciais para o sucesso do Turismo Industrial: Património e Arqueologia Industrial, Ciência e Tecnologia e Indústria Viva, como se pode verificar pelas empresas e organismos que integram o projeto de Turismo Industrial de São João da Madeira.

O projeto de Turismo Criativo dinamizado pelo Município de São João da Madeira, é composto por circuitos turísticos industriais, com o objetivo de “conjugar a preservação do legado arqueológico industrial com a promoção das indústrias consideradas tradicionais e as novas indústrias criativas e tecnológicas, através da visita de diferentes unidades fabris no concelho” (creatur.pt). Segundo informação presente no site oficial do Turismo Industrial de São João da Madeira, conseguimos identificar 5 tipos de experiências, inseridas no Turismo Criativo, nomeadamente: Experiência Industrial, Experiência de Criatividade, Experiência Artística, Experiência Gastronómica e Experiência Ambiental. Neste estudo, iremos centrar-nos na Experiência Industrial e Experiência de Criatividade.

Seguem-se algumas imagens de experiências industriais criativas, apresentadas pelo Município de São João da Madeira, inseridas no projeto CREATOUR.

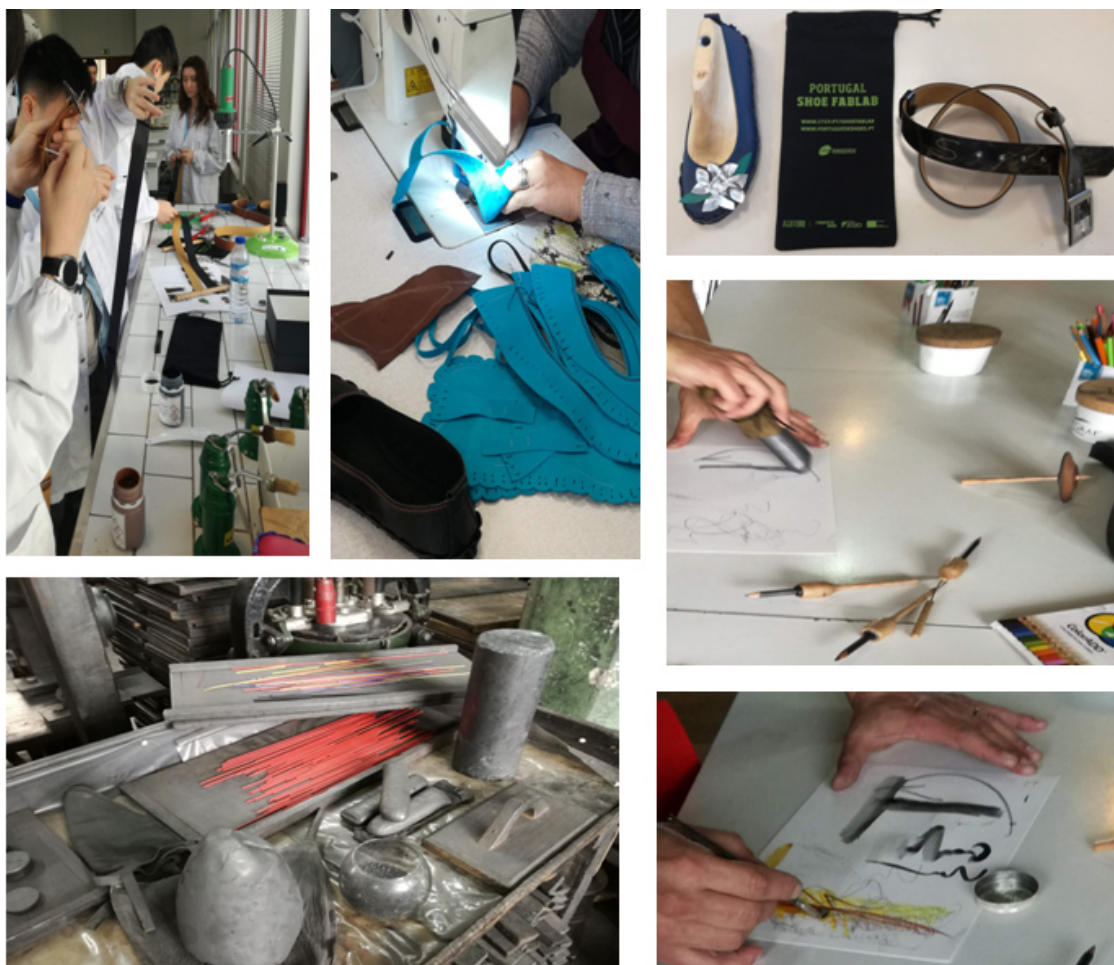
---

<sup>4</sup> Palavras proferidas na apresentação do “Plano de Ação para a implementação da Rede de Oferta de Turismo Industrial em Portugal”, realizado em São João da Madeira dia 17 de Janeiro de 2020 (onde estivemos presentes).

<sup>5</sup> Palavras proferidas na apresentação do “Plano de Ação para a implementação da Rede de Oferta de Turismo Industrial em Portugal”, realizado em São João da Madeira dia 17 de Janeiro de 2020 (onde estivemos presentes).

<sup>6</sup> Palavras proferidas na apresentação do “Plano de Ação para a implementação da Rede de Oferta de Turismo Industrial em Portugal”, realizado em São João da Madeira dia 17 de Janeiro de 2020 (onde estivemos presentes).

Figura 4 - Imagens de experiências criativas dinamizadas pelo Turismo Industrial de São João da Madeira



Fonte: Fotografias tiradas por Zulmira Soares durante experiências de Turismo Industrial Criativo propostas pelo Município de São João da Madeira – “Sapateiro por um dia” e “Das mãos nasce o lápis”,

O leque das empresas industriais que fazem parte do Turismo Industrial de São João da Madeira é composto por: Cortadoria (Pêlo), Evereste (Calçado masculino), Fepsa (Feltro), Heliotextil (Etiquetas), Helsar (Calçado feminino- atualmente em processo de insolvência), Viarco (Lápis), Bulhosas (Etiquetas auto-adesivas), Flexitex (Revestimento para colchões) e Molaflex (Colchões). Para além destas empresas, participam várias instituições: Museu da Chapelaria, Museu do Calçado, Sanjotec, Torre da Oliva, Oliva Creative Factory e Centro de Arte Oliva (antiga empresa metalúrgica, funciona atualmente como um espaço para as indústrias criativas e culturais e para a

arte). Nem todas as empresas participaram no projeto de Turismo Industrial desde o seu nascimento, tendo entrado mais recentemente para este grupo de trabalho.

O projeto de Turismo Industrial apresentado por São João da Madeira vai ao encontro da Estratégia de Turismo 2027, uma vez que valoriza o território, impulsiona a economia, gera redes de conectividade e potencia o conhecimento (educa os jovens para a indústria) e projeta Portugal.

O projeto de Turismo Industrial de São João da Madeira é 100% da Gestão do Município. Esta é uma das principais razões do sucesso deste projeto salientada pela Dra. Alexandra Alves<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Palavras proferidas na apresentação do “Plano de Ação para a implementação da Rede de Oferta de Turismo Industrial em Portugal”, realizado em São João da Madeira dia 17 de Janeiro de 2020 (onde estivemos presentes).

## 4. Resultados do Estudo Empírico

Através do estudo de caso de 3 empresas Industriais do Norte do país pretendemos perceber quais os efeitos do Turismo Industrial e do Turismo Industrial Criativo nas práticas de Gestão destas empresas. Nas próximas secções são apresentados os resultados obtidos para cada uma das empresas, bem como uma sistematização dos mesmos.

### 4.1. Viarco – lápis e material de desenho

Sendo a Viarco a única fábrica de lápis a laborar em Portugal, mantém a sua vertente tradicional, englobando já alguma tecnologia recente, o que a torna “numa das mais versáteis a nível mundial” (viarco.pt). O seu nascimento remonta a inícios do século XX, sendo em 1907 fundada com o nome de “Portugália – Fábrica Portuguesa do Lápis”. Em 1931 é adquirida por Manoel Vieira Araújo, experiente industrial da chapelaria que, em 1936 regista a marca atual Viarco.

Figura 5 - Imagem e logótipo da empresa Viarco



Fonte: Viarco.pt

A Viarco de hoje é uma empresa extremamente flexível, que produz uma vasta gama de lápis e material especializado de desenho, sendo capaz de dar resposta à procura de clientes muito diversificados.

Em 2001, nasce o site Viarco e desde 2006 que são constantes os eventos culturais e de arte associados a esta marca. Em 2011 dá-se a passagem da Viarco para a 4ª geração familiar e a história continua a ser escrita, passando pela exportação para os Estados Unidos, Ásia, Austrália, Coreia do Sul, Singapura, Japão, Índia, Israel e vários países Europeus. Os lançamentos de produtos inovadores direcionados para o desenho são constantes, alcançando estes bastante projeção a nível nacional e internacional.

Neste processo de crescimento e consolidação da marca a nível nacional e internacional a Viarco contou com vários apoios financeiros da União Europeia, com o objetivo de reforçar a competitividade e diversificação nos mercados internacionais.

A empresa Viarco dinamiza nas suas instalações várias Residências Artísticas direcionadas a artistas de todo o mundo. Uma das mais recentes, em agosto de 2019, contou com a participação de seis artistas vindos da Austrália, Holanda e Reino Unido, alunos recentes de Mestrado em Belas Artes (viarco.pt). Segundo Jo Lane (uma das artistas participantes) “ O José (gestor da Viarco) adora ver produções artísticas com os seus artigos, adora deixar os artistas brincar, descobrir, e desafiar das formas que os ajudam a ser mais livres enquanto ajudam a Viarco a compreender as necessidades dos artistas e os seus comportamentos”.

A Viarco encontra-se atualmente em processo de classificação como Património de Interesse Municipal. Segundo informação presente no site O Regional (oregional.pt, publicação de março de 2019), para este trabalho de classificação será constituída uma equipa composta por várias entidades: Município de São João da Madeira, Viarco, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas (FCSH) da Universidade Nova de Lisboa e Associação Portuguesa de Arqueologia Industrial. Esta mesma fonte refere que será um estudo não só do edificado, mas também dos processos de fabrico e arqueologia industrial. Desde 2012, a Viarco já recebeu nas suas instalações fabris mais de 72 mil visitantes (viarco.pt), tendo-se tornado “um forte ativo na valorização empresarial e criativa da cidade” (oregional.pt).

Para a elaboração desta dissertação entrevistamos o Dr. José Vieira, atual gestor da Viarco, de forma a perceber a dinâmica do Turismo Industrial e do Turismo Industrial Criativo nesta empresa.

Um dos espaços fabris da fábrica Viarco foi transformado, com o apoio do Turismo Industrial de São João da Madeira, de forma a servir como ponto de receção dos Turistas que visitam a fábrica. Neste local existem várias cadeiras orientadas de forma específica permitindo que toda a plateia possa assistir à apresentação da empresa, seja ela feita pelo gestor da empresa ou pelos guias do Turismo Industrial de São João da Madeira. Durante a receção aos turistas é também apresentado um breve documentário, elaborado pelo Município, sobre a empresa Viarco. Este espaço está decorado especificamente para a receção aos Turistas que vêm através do Turismo Industrial de São João da Madeira (programa dinamizado pelo Município e com uma estrutura, organização e layout específico).

Para o gestor da Viarco, Dr. José Vieira, o Turismo Industrial é uma importante ferramenta de Comunicação. Coloca a organização sobre o olhar externo de muitas pessoas, com ideias diferentes e que gostam de as partilhar. O Turismo Industrial permite também proteger o património da Viarco, ser fonte de criação de valor, servir de promoção da empresa e ser fonte de captação de conhecimento e projetos. As visitas do Turismo Industrial à Viarco são remuneradas, contando a Viarco também com as vendas diretas que efetua na sua loja de fábrica. O Turismo Industrial está intrinsecamente relacionado com a estratégia da empresa, que pretende usar “uma fábrica velha” para se relacionar com as diferentes comunidades, “criando valor para eles e criando valor para nós” (Dr. José Vieira).

A Viarco não pretende ser uma empresa grande, identifica-se como uma empresa pequena que tem conhecimento, que sabe fazer algo e que aproveita as oportunidades (Dr. José Vieira).

Sendo uma empresa inovadora, que constantemente apresenta novos produtos, seria expectável que tivesse mais cuidados quanto a proteção intelectual das suas inovações, apesar de estas estarem salvaguardadas pela marca “Viarco”. No entanto, esta não é uma das suas preocupações. Segundo o gestor, a Viarco não tem qualquer patente, considerando que fazer patentes de formulações químicas, de um momento para o outro

a fórmula muda de 60% para 61,5% e já não é a mesma formulação. Considera que se forem copiados é um sinal positivo.

Pretende que a sua equipa, embora pequena, seja polivalente para que qualquer pessoa possa colaborar em qualquer fase do processo produtivo.

Considera o Turismo Industrial de São João da Madeira extremamente positivo. O público principal que visita a fábrica através do Município são estudantes inseridos em visitas de estudo escolares, acompanhados pelos seus professores. A Viarco recebeu também algumas atividades de Turismo Criativo, dinamizadas pelo Município e inseridas no projeto Creatour entre 2017 e 2019 (Das mãos nasce o lápis, Objetos Estranhos e De cor em corpo). Estas atividades tiveram como participantes pessoas de nacionalidade portuguesa e espanhola. De acordo com o projeto CREATOUR (Freitas et al, s.d.) as experiências de Turismo Criativo, realizadas em ambiente industrial tiveram como principal público estudantes e reformados oriundos de São João da Madeira, Santa Maria da Feira e Oliveira de Azeméis, tendo também participado nas atividades propostas pela Viarco turistas de Espanha. O Turismo Industrial de São João da Madeira, na opinião do Dr. José Vieira, funciona muito bem, pois toda a gestão da marcação das visitas, recebimentos, formação e colocação de guias é da responsabilidade do Município. Considera que não existe nenhum impacto negativo no funcionamento fabril diário: os colaboradores não têm de parar o seu trabalho para receberem e acompanharem os visitantes. A entrada diária de pessoas novas no quotidiano da Viarco, pessoas que “sorriem e que apreciam o trabalho dos colaboradores” é uma forma de valorização da sua profissão. A profissão fabril ligada à produção industrial, em particular do lápis, ainda tem o estigma de que é um trabalho sujo, ruidoso, com baixos salários, o que significa que os gestores têm de encontrar formas alternativas de valorizar as profissões de produção. O reconhecimento externo, conseguido com a entrada de Turistas nas instalações, é um estímulo positivo que a sociedade transmite a estes colaboradores. Segundo o Dr. José Vieira, O Turismo contribui imenso para “sermos refrescados, para sermos estimulados, para encontrarmos parceiros, para desenvolvermos novos projetos, ou seja, está integrado com a nossa realidade”. O Turismo, a entrada e participação de pessoas externas à empresa no dia a dia da empresa, faz parte da cultura da empresa.

Para além destes visitantes (turismo ou visita de estudo), a Viarco dinamiza Oficinas Criativas que não estão enquadradas no Turismo Industrial Criativo de São João da Madeira. Estas oficinas são frequentadas principalmente por artistas estrangeiros que, durante 1 a 2 semanas, frequentam e trabalham na Viarco, usando todos os materiais e potencialidades da Viarco. Nesta relação existe uma partilha de conhecimento, onde os participantes brincam, experimentam, de forma livre, saem da sua rotina de trabalho habitual. As pessoas quando brincam descobrem, quando descobrem partilham e, segundo o gestor da Viarco, esse é o início de um projeto de inovação de produto, isto é “mais uma nova informação, novo conhecimento, mais uma peça de lego, mais uma letra no alfabeto, que palavras é que eu consigo construir à volta disto”. A Viarco pretende dar a possibilidade de as pessoas poderem sair da sua zona de trabalho e poderem ter acesso a materiais que não tinham, poderem experimentar à vontade, poder deitar ao lixo, sem terem necessidade de impor trabalhos. O que interessa à Viarco é o relacionamento estabelecido com as pessoas considerando que mais importante que o trabalho, são os projetos futuros.

É da opinião do gestor da Viarco que afastar a criatividade de qualquer organização é estar a matar a empresa. Uma atitude criativa, um pensamento criativo faz parte do pensamento estratégico da Viarco, seja para antever problemas, seja para prever e descobrir novas oportunidades. O Dr. José Vieira considera que ninguém consegue ser criativo se não for permanentemente estimulado, onde a entrada e contacto com novas pessoas é fundamental.

É da opinião do Gestor que há imensas oportunidades na relação Turismo/Indústria, no entanto é necessário criar uma relação. Se for apenas o entra e sai, se não existirem filtros, então não ficará nada para a empresa, ficando apenas para o turista uma boa experiência. Se a empresa tem filtros, se a passagem e participação de pessoas externas à organização já faz parte de cultura da empresa, então será uma importante ferramenta de comunicação, de pedagogia, de captação de novos projetos e de criação de conteúdos para os media.

A Viarco é uma empresa extremamente ativa no âmbito do Turismo Industrial e também a nível Cultural. Participa desde 2006 em vários eventos culturais, sejam eles dinamizados pelo Município, sejam por iniciativa própria ou através de convites externos (nacionais e internacionais), tais como (viarco.pt): Exposição “Viarco 70

anos”, em parceria com os Maus Hábitos (2006), Participação na Bienal de Cerveira “100 Anos do fabrico de lápis em Portugal” (2007), Início de parceria com o ESEIG com os prémios Viarco (2008), Primeira apresentação pública do projecto Viarco Express, no Museu da Presidência da República (2009), Exposição “Marcas de Identidade – Desenho de uma Indústria“ promovido e realizado no Museu da Chapelaria em S. João da Madeira (2010), Exposição ‘Viarco Express’ na Biblioteca Almeida Garrett, Porto (2011), Documentário “Marcas com História” na KBS 1, televisão nacional da Coreia do Sul (2012), Exposição ‘Viarco – Traços para o Futuro’ no Museu Municipal de Penafiel (2013), Exposição ‘Viarco – Traços para o Futuro’ no Centro de Artes de Sines.(2014), Exposição ‘A Century Design Project’ em Seul na Coreia do Sul. (2015), Exposição “Made in Portugal” com a ColorADD, no Museu de Design e Moda em Lisboa (2016), Exposição “Viarco Express” no Museu Alberto Sampaio, Guimarães (2017), Transmissão do 13º episódio Literatura Aqui IV acerca da Poesia à Mesa que contou com a participação dos funcionários da Viarco, na RTP2 (2018)

Quanto à dinamização das oficinas na Viarco, o Turismo Industrial de São João da Madeira para este tipo de atividades tem algumas limitações e obrigações, seleccionando os participantes através dos seus currículos, algumas contrapartidas, o que pode ser uma dificuldade ao acesso a estas oficinas. O gestor da Viarco não considera o curriculum importante, referindo que, “por exemplo pode chegar aqui um “extraterrestre”, sem curriculum e nós olhamos para ele e achamos fixe, ele vai ter espaço nas oficinas”. As oficinas criativas são divulgadas apenas no site oficial da Viarco, onde aparecem vários testemunhos, trabalhos desenvolvidos e imagens de artistas que passaram por esta experiência.

O gestor José Vieira considera que os visitantes de Turismo Industrial e Turismo Industrial Criativo são fontes de ideias que poderão colmatar numa inovação para a empresa. A empresa tem vários projetos em desenvolvimento, alguns estão “na gaveta”, mas quando há muitas pessoas a perguntar, a falar sobre o assunto, a questionar, a apresentar ideias, existe um dia em que se dá um “clique”. Se juntarmos esse “clique” a uma oportunidade, então a empresa vai certamente inovar, considerando, o Dr. José Vieira que é tudo uma questão de oportunidade. Por exemplo, em tempos a Viarco criou uma folha em grafite onde se poderia fazer um desenho em contra-luz. Foram realizados protótipos e esse produto ficou “parado na gaveta” durante 5 anos. Entretanto, nas

oficinas criativas dinamizadas pela Viarco apareceu um artista que demorava muito tempo a realizar o seu trabalho de base os “fuminhos”. Foi nesta altura que o papel de graffiti voltou a “sair da gaveta”, não para a sua função inicial, mas para uma nova função, o de realizar “fuminhos” de forma rápida, eficiente e prática, nascendo assim mais uma nova ferramenta de desenho.

Considera que a Viarco não pode deixar de começar a fazer o produto apenas porque pode ainda não existir mercado. “Uma coisa radicalmente nova corre o risco de não ser compreendida até chegar às mãos da pessoa certa”, porque esse cliente vai ser o “representante” do produto para o exterior. Segundo o Dr. José Vieira, o “mundo do desenho” é um mundo muito pequeno, onde todos os intervenientes se conhecem. Considera que atualmente existem muitos fatores valorizados pelo mercado, para além da qualidade do produto, tais como ser uma empresa sustentável que se preocupa com as comunidades locais e com o ambiente.

Para além dos pontos apresentados na relação com o Município de São João da Madeira, a Viarco está a passar por um processo de classificação como Património Municipal que, segundo o gestor, será extremamente positivo. Para a empresa e como representante da 4ª geração na gestão da Viarco, considera que servirá como proteção futura do património. Considera que o património existente é um património rico e que é importante preservá-lo, sendo que a única maneira de preservar este valor é através da sua classificação. Outros pontos positivos desta classificação é que será necessário efetuar um estudo, que irá gerar conteúdos, conteúdos esses que poderão ser disponibilizados publicamente. Para além da proteção do património, tem também a função de Comunicação (divulgação, relações públicas). Segundo o gestor, as empresas que não tem possibilidade de comprar publicidade só tem uma forma de aparecer nos meios de comunicação – gerando conteúdos de interesse público – através deste conteúdos conseguiremos que a comunicação social divulgue a empresa, sem que isso seja um custo para a empresa.

Resumidamente, foram identificados os seguintes pontos, que pretendemos simplificar através da apresentação da seguinte tabela:

Tabela 2 – Pontos-chave da entrevista ao gestor Viarco, Dr. José Vieira

	<b>Aplicação na empresa</b>	<b>Impacte</b>
<b>Tipo de atividade no âmbito do Turismo</b>		
Turismo Industrial	Sim	Positivo
Turismo Criativo	Sim	Positivo
Visitas de Estudo	Sim	Positivo
Residências Artísticas	Sim	Positivo
Atividades Culturais	Sim	Positivo
<b>Empresa - características</b>		
Equipa produtiva pequena e polivalente	Sim	Positivo
Proteção da Propriedade Intelectual	Sim	Positivo
<b>Alterações decorrentes do Turismo</b>		
Adaptação do espaço para receber turistas	Sim	Positivo
Realização de atividades culturais envolvendo colaboradores	Sim	Positivo
Criação de loja de fábrica	Sim	Positivo
<b>Objetivos</b>		
Turismo como Meio de Comunicação	Sim	Positivo
Colocar a organização sobre os olhares externos	Sim	Positivo
Proteção de Património	Sim	Positivo
Criação de valor para os visitantes e para a empresa	Sim	Positivo
Fonte de Inovação	Sim	Positivo
Fonte de captação de conhecimento e projetos	Sim	Positivo
Divulgação	Sim	Positivo
Contacto com novos parceiros	Sim	Positivo
Venda de produtos	Sim	Positivo
Visitas pagas (fonte de receita)	Sim	Positivo
Fonte de motivação para os colaboradores	Sim	Positivo
<b>Dificuldades na implementação do projeto – relação com o Município</b>	Não	Positivo

Fonte: Elaboração própria

## 4.2. Everest - Calçado

A Everest, empresa familiar fundada em 18 de Fevereiro de 1942 pelas mãos de João Fernandes que se dedica ao fabrico de calçado masculino de alta qualidade, tendo atualmente também o fabrico de calçado feminino. Segundo Manuel Fernandes, o “homem forte” da Everest, atualmente com 90 anos que foi o grande “timoneiro” da Everest (Evereste.pt), tendo começado a trabalhar com 13 anos na empresa, passando por cortador, modelador e vendedor, o nome Everest prendeu-se ao facto de o seu pai (fundador da empresa) querer que o padrão de qualidade da Everest subisse à altura da mais alta montanha do planeta.

**Figura 6** – Logótipo da empresa Everest



Fonte: Evereste.pt

Atualmente a empresa é gerida pela segunda geração, em parceria com a terceira e quarta geração familiar (Evereste.pt). A Everest quando começou a laborar com sapatos de homem, teriam cerca de 80 colaboradores, hoje, devido à mecanização da fábrica, têm cerca de 60 (Evereste.pt).

Com produção e marca própria (Evereste, Cohibas e PERKS), possui também clientes que exigem uma produção exclusiva dos seus modelos (Miguel Vieira). A Everest produz para o mercado nacional, tendo também como mercados externos a França, Alemanha, Holanda, Bélgica, Luxemburgo, República Checa, Croácia, Holanda, Angola, Moçambique, Rússia, Emirados Unidos da Arábia e Canadá (Evereste.pt). Em 2014 a exportação representou cerca de 75% do volume de negócios (Evereste.pt).

A Everest aposta na qualidade do sapato, direcionado para o segmento médio/alto, privilegiando o trabalho manual. Em 2015, foi lançado o primeiro sapato Vegan da marca Cohibas (sem qualquer produto de origem animal).

Segundo Manuel Fernandes, gestor da 2ª geração, o Turismo Industrial de São João da Madeira tem ajudado a recuperar a “autoestima” dos sapateiros (Evereste.pt).

A Evereste foi uma das empresas pioneiras no projeto de Turismo Industrial com o Município de São João da Madeira. A Evereste não dinamiza nas suas instalações experiências de Turismo Criativo. No entanto recebe alguns visitantes no âmbito das atividades de Turismo Criativo dinamizadas pela Autarquia (o que ocorreu, por exemplo, na experiência “Sapateiro por um dia” realizada no Centro Tecnológico do Calçado de Portugal, que teve como ponto de passagem a Evereste onde, segundo o projeto CREATOUR contou com a participação de vários turistas americanos).

Para a elaboração desta dissertação tivemos a oportunidade de entrevistar o Dr. André Fernandes, um dos gestores da empresa, representando a 4ª geração familiar na gestão da Evereste.

A relação da empresa com o Turismo Industrial de São João da Madeira teve início em 2012 com uma reunião onde esteve presente um especialista Espanhol e onde foi “vendida a ideia” às empresas presentes. Um dos argumentos utilizados foi a proximidade com o Europarque, localizado em Santa Maria da Feira, local esse que recebe vários Congressos e Feiras ao longo do ano. Foi sugerido que seria interessante fazer uma ligação entre os congressos e uma possível atividade a realizar com participantes no âmbito do Turismo Industrial (por exemplo, congresso com médicos, numa pausa, poderiam visitar a Indústria de São João da Madeira). Esta situação, apesar de motivadora, nunca chegou a acontecer.

A empresa Evereste inicialmente considerou o Projeto de Turismo Industrial de São João da Madeira como algo que não lhes dizia nada, consideravam até que lhes iria trazer alguma chatice e “barulho” à sua produção diária. No entanto, a Evereste é uma empresa que gosta de estar ligada à sociedade e, uma vez que foram convidados pelo Município, resolveram abraçar o desafio. O Município criou circuitos, mecanismos, material de divulgação, efetuou um filme de apresentação sobre a empresa, criou suportes que a empresa pode usar nas visitas e em outras situações. A empresa teve necessidade de alterar o seu layout por ajustes produtivos e alterar a sua roupa de trabalho. E as visitas começaram...

Apesar de estar inserido no Turismo Industrial de São João da Madeira, cerca de 90% dos visitantes são estudantes, integrados em visitas de estudos organizadas pelas escolas nas quais se inserem.

Inicialmente, existiram alguns problemas, como por exemplo, durante as visitas tinham que disponibilizar um colaborador, que deixava de laborar no seu posto para acompanhar os visitantes durante duas ou três horas, foi necessário formar colaboradores para esta função, o que levou a que a empresa limitasse o número de pessoas e o número de visitas diárias ou semanais, para que existisse um equilíbrio entre o fluxo de trabalho e as visitas. Para colmatar este ponto menos positivo e que interferia com a dinâmica da empresa, o Turismo Industrial de São João da Madeira formou guias próprios que passaram a orientar todas as visitas, deixando de ser necessário retirar um colaborador do seu posto de trabalho. A Everest não usufrui de qualquer benefício financeiro pela abertura de portas aos turistas.

Foi necessário colocar alguns limites aos dias em que a empresa recebe turistas, por exemplo, à sexta-feira, em dias de expedição, de exportação, a empresa não quer receber ninguém. A Everest está encerrada ao fim de semana, facto que o gestor considera relevante para o tipo de visitantes que recebem, considerando que a disponibilidade semanal poderá não ser a mais adequada para o turista.

Outro ponto menos positivo prendeu-se com o facto de a Everest estar a receber concorrentes que se “camuflavam” nas visitas do Turismo Industrial (espionagem industrial). Neste momento a Everest exige ao Município que, sempre que esteja agendada uma visita que não sejam estudantes, lhes enviem os nomes de todos os participantes, conseguindo desta forma identificar e controlar melhor este problema. As visitas deixaram de passar por alguns pontos-chave do processo, tais como acabamento e showroom. A presença de pessoas externas à empresa nem sempre foi bem visto pelos gestores da Everest, principalmente a 2ª geração teve muita dificuldade em aceitar, geração essa que considera o setor do calçado como algo muito fechado, onde o segredo é fundamental para o sucesso do negócio.

Nem sempre o dia-a-dia da empresa é o melhor, nem sempre o espírito dos gestores e colaboradores é o melhor, às vezes há muitas reuniões e apresentações, o que faz com que nem sempre a empresa aprecie a presença de turistas.

No entanto, esta relação não é feita de apenas pontos negativos. Segundo o Dr. André Fernandes existem dois pontos extremamente positivos a retirar da participação no projeto de Turismo Industrial, são o marketing interno e a criação de memórias (marketing externo). Considera que é extremamente valioso o facto de os colaboradores fabris, apelidados de sapateiros passaram a chamar-se de artesãos. Numa indústria do calçado, os trabalhos são rotineiros, pouco se cresce em termos de hierarquia, o que se começa a fazer com 30 anos faz-se com 60, não existe uma perspetiva de carreira numa fábrica de calçado. O máximo que se poderá alcançar é a posição de Encarregado, o que representa 10 ou 15 pessoas para apenas um posto. Não existe uma perspetiva de carreira no calçado, existe uma perspetiva de crescimento ao nível da remuneração mensal. O processo fabril do calçado é um processo muito rotineiro e, com a entrada de pessoas novas nas instalações, que fazem perguntas, que querem saber mais, que interagem com os colaboradores, que ficam espantados, que gostam de ver o que os sapateiros fazem, fez com que estes mesmo sapateiros começassem a perceber o valor da sua profissão, passaram a perceber que as pessoas gostavam de ver o que eles fazem, veio valorizar a profissão de sapateiro. Os colaboradores começaram a perceber, através de um estímulo externo, que a sua profissão era dignificante, era valiosa, passaram de sapateiros a artesãos, passaram a ser vistos, a ser filmados, tiveram uma indumentária de trabalho renovada e passou a existir uma série de coisas que animam o dia de trabalho.

O gestor considera que num trabalho rotineiro, se existirem 4 a 5 minutos de “distração” positiva pode-se refletir no gosto que o colaborador faz na próxima hora de trabalho, existe uma alegria em pertencer à Evereste, de realizar o seu trabalho, sentem-se valorizados. No entanto, sendo a Evereste uma empresa com um “hand made” muito associado à sua marca, onde apesar de possuir bastante tecnologia, o trabalho manual e personalizado ainda está muito presente, não é possível medir em concreto qual o efeito desta “distração positiva” na produtividade da empresa.

Outro ponto positivo identificado pelo Dr. André Fernandes tem a ver com as “nossas memórias”, com as memórias de quem visita a Evereste. Considera que a visita à Evereste irá ficar registada na memória dos participantes como algo positivo e que levarão consigo toda a vida.

A Everest, no âmbito do Turismo Industrial de São João da Madeira, tem o seu trabalho exposto no Museu do Calçado e no Welcome Center, o que também dá visibilidade à empresa. No entanto, quando se trata de divulgação externa existe um conflito interno entre divulgar marca ou divulgar fábrica, que a empresa tem vindo a gerir ao longo do tempo.

A relação com o Município de São João da Madeira, em particular no projeto de Turismo Industrial é muito flexível. O gestor André Fernandes considera que as exigências são superiores da parte da empresa. O Município tenta sempre desbloquear qualquer situação menos positiva. No final do ano é enviado pelo Município um relatório com o nº total de visitas à Everest e algumas mensagens deixadas pelos visitantes.

Quanto ao Turismo Industrial Criativo, a empresa Everest já participou em atividades de Turismo Industrial Criativo, como interveniente passivo, sem que tenha existido qualquer participação diferenciada da que existe no Turismo Industrial.

O gestor não consegue perceber nenhuma mais-valia criativa na receção dos turistas nas suas instalações. Refere que a Everest é uma empresa muito técnica, uma empresa extremamente inovadora (lançamento de produtos novos todos os meses e ao nível de criação de produto criatividade e inovação é constante). Considera que a criação do sapato está muito relacionada com exigências técnicas, ou seja, podemos gostar, ser muito criativos e criar um sapato com o salto no bico, o que não é viável. A empresa nunca beneficiou de nenhuma ideia, inovação originada pela presença e participação de turistas. No entanto, quanto a encontrar parceiros, já aconteceu. O gestor deu exemplo de um visitante brasileiro que no seu país estava ligado ao couro/pele e aproveitou a sua visita para divulgar o seu trabalho (a distância e as taxas foram um entrave à realização de negócio).

A tabela que se segue, representa, de forma resumida alguns pontos recolhidos na entrevista:

Tabela 3 - Pontos-chave da entrevista ao gestor da Everest, Dr. André Fernandes

	<b>Aplicação na empresa</b>	<b>Impacte</b>
<b>Tipo de atividade no âmbito do Turismo</b>		
Turismo Industrial	Sim	Positivo
Turismo Criativo	Não	-
Visitas de Estudo	Sim	Positivo
Residências Artísticas	Não	-
Atividades Culturais	Não	-
<b>Empresa - características</b>		
Equipa produtiva pequena e polivalente	Sim	Positivo
Proteção da Propriedade Intelectual	Sim	Positivo
<b>Alterações decorrentes do Turismo</b>		
Adaptação do espaço para receber turistas	Sim	Positivo
Realização de atividades culturais envolvendo colaboradores	Não	-
Criação de loja de fábrica	Não	-
<b>Objetivos</b>		
Turismo como Meio de Comunicação	Sim	Positivo
Colocar a organização sobre os olhares externos	Sim	Positivo e Negativo
Proteção de Património	Não	-
Criação de valor para os visitantes e para a empresa	Não	-
Fonte de Inovação	Não	-
Fonte de captação de conhecimento e projetos	Não	-
Divulgação	Sim	Positivo
Contacto com novos parceiros	Sim	Positivo
Venda de produtos	Não	-
Visitas pagas (fonte de receita)	Não	-
Fonte de motivação para os colaboradores	Sim	Positivo
<b>Dificuldades na implementação do projeto – relação com o Município</b>	Não	Positivo

Fonte: Elaboração Própria

### 4.3. Resumo Viarco e Evereste

De forma a facilitar a análise das duas empresas, apresentamos uma sistematização dos resultados na seguinte tabela:

Tabela 4 - Resumo das entrevistas realizadas à Viarco e Evereste

	Viarco	Evereste
<b>Tipo de atividade no âmbito do Turismo</b>		
Turismo Industrial	x	x
Turismo Criativo	x	-
Visitas de Estudo	x	x
Residências Artísticas	x	-
Atividades Culturais	x	-
<b>Empresa - características</b>		
Equipa produtiva pequena e polivalente	P	P
Proteção da Propriedade Intelectual	P	P
<b>Alterações decorrentes do Turismo</b>		
Adaptação do espaço para receber turistas	P	P
Realização de atividades culturais envolvendo colaboradores	P	-
Criação de loja de fábrica	P	-
<b>Objetivos</b>		
Turismo como Meio de Comunicação	P	P
Colocar a organização sobre os olhares externos	P	P/N
Proteção de Património	P	-
Criação de valor para os visitantes e para a empresa	P	-
Fonte de Inovação	P	-
Fonte de captação de conhecimento e projetos	P	-
Divulgação	P	P
Contacto com novos parceiros	P	P
Venda de produtos	P	-
Visitas pagas (fonte de receita)	P	-
Fonte de motivação para os colaboradores	P	P
<b>Dificuldades na implementação do projeto – relação com o Município</b>	P	P

Legenda: x – Existente; P- Positivo; N- Negativo

Fonte: Elaboração Própria

Ambas as empresas integram o projeto de Turismo Industrial dinamizado pelo Município de São João da Madeira onde, apenas a Viarco promove experiências no âmbito do Turismo Criativo e Cultural.

A empresa Viarco, está bastante envolvida com o projeto de Turismo Industrial e de Turismo Industrial Criativo promovido pela Autarquia local, no entanto, ela própria, apresenta também propostas de atividades industriais criativas, tais como as oficinas criativas. Apenas a empresa Viarco usa o Turismo como fonte de novas ideias e de inovação uma vez que possui mecanismos de interação com os turistas que permitem reter as ideias na empresa. A empresa Everest recebe apenas visitantes no âmbito do Turismo Industrial, encaminhados pelo Município, sendo na sua maioria visitas de estudo. Na Everest, os turistas passam e não deixam ideias. A empresa não reconhece o potencial dessa atividade para o seu processo criativo.

Ambas as empresas possuem uma estrutura fabril pequena e polivalente. As empresas possuem marca registada, o que demonstra preocupação com a sua propriedade intelectual, no entanto, quando se trata de proteger as suas inovações, não é uma preocupação da empresa Viarco.

A Everest e a Viarco tiveram necessidade de reestruturar o seu layout fabril para receber os visitantes de Turismo Industrial (inovação organizacional), consideraram esta alteração positiva.

A Viarco possui loja de fábrica, já a Everest não tem este ponto como prioridade para a empresa.

Ao longo do ano a Viarco promove / participa em eventos culturais, envolvendo em alguns deles a participação dos próprios colaboradores.

Quanto aos objetivos conseguidos com a participação no projeto de Turismo Industrial de São João da Madeira, ambos referiram como bastante positivos o Turismo como Meio de Comunicação, Divulgação, Contacto com novos parceiros e como Fonte de Motivação para os colaboradores. Alguns objetivos foram vistos de forma diferenciada em cada empresa. A Viarco considera muito positivo a colocação da empresa sobre os olhares externos, já a Everest referiu que poderá ser positivo, mas também negativo, uma vez que abre as portas à espionagem industrial.

A Viarco referiu outros objetivos também bastante importantes para a empresa, nomeadamente, Proteção do Património, Criação de Valor para a empresa e para os visitantes, Fonte de Inovação, Fonte de Captação de Conhecimento e Projetos e Fonte de Receita (visitas pagas e loja de fábrica). Estes pontos não foram referidos pela Everest.

Quanto ao relacionamento com o Município, ambas as empresas, consideraram bastante positivo, sendo o Município um elemento facilitador em todo o processo.

#### **4.4. Corticeira Amorim**

Corticeira Amorim, empresa de cortiça que em 2020 faz 150 anos de história é um dos grandes orgulhos do nosso país. É líder Mundial no Setor da Cortiça, levando o nome Portugal a todos os cantos do mundo.

Figura 7 – Logótipo da empresa Corticeira Amorim



Fonte: Amorim.com

Com o objetivo de perceber a dinâmica da entrada de turistas numa empresa sem qualquer ligação ao Município no âmbito do Turismo, entrevistamos a Eng. Joana Mesquita do Departamento de Comunicação da Corticeira Amorim, departamento que, neste momento, é responsável pelas visitas à empresa. A Corticeira Amorim está localizada no Município de Santa Maria da Feira, Município este que não dinamiza qualquer projeto que relacione a Indústria e o Turismo.

As visitas à Corticeira Amorim são orientadas pelos 3 colaboradores do departamento de Comunicação da empresa, não existindo nenhuma área específica unicamente direcionada para o turismo.

A Corticeira Amorim, apesar de já ter sido convidada a participar num programa Municipal de Turismo nunca aceitou, o que poderia levar a um aumento da procura

turística na empresa (para além da existente), podendo prejudicar o funcionamento industrial da empresa, cujo foco principal é a indústria e não o turismo. A marcação de visitas é efetuada pelo departamento de comunicação de acordo com a sua disponibilidade. Tem como prioridade o agendamento visitas a clientes e escolas, e só depois a prioridade passa para o turismo. Como exemplo, a empresa Douro Azul solicitou a realização de todas as semanas uma visitas com 100 ou mais pessoas, o que não se mostrou viável, tendo ficado definido o nº máximo de 25 pessoas.

A Corticeira Amorim não tem interesse em que seja o Município a gerir a entrada de turistas, pois teria ainda mais procura do que a atual, o que seria impossível de concretizar com a organização atual. A empresa não promove no seu site oficial a visita à fábrica, respondendo apenas a solicitações efetuadas pelos interessados, tendo neste momento imensa procura (já têm marcações para os próximos anos). A Eng. Joana Mesquita referiu que o Município já tentou abordar a Corticeira Amorim e outras empresas de cortiça de Santa Maria da Feira para que fosse criado um itinerário turístico ligado à cortiça, no entanto este projeto não teve adesão entre os empresários da indústria, uma vez que, na opinião da Eng. Joana Mesquita, traria muito ruído ao dia a dia de trabalho e os benefícios seriam inexistentes a nível comercial.

A fábrica de Cortiça Amorim não produz nenhum produto final, não tem nenhum produto para vender o que faz com que para a empresa, o turismo industrial seja um custo, não existindo nenhum interesse comercial. A empresa não cobra nenhum valor às escolas, já no caso de agências de viagens que efetuam marcações, as visitas têm um custo de 6€ por pessoa que reverte diretamente para uma instituição de solidariedade do Douro, “Bagos d’Ouro”. A empresa não recebe nenhum dinheiro, sendo esta verba transferida diretamente das agências para a “Bagos d’Ouro”. Este pagamento prendeu-se com o facto de a Corticeira Amorim ter-se apercebido que, apesar de proporcionar uma visita gratuita a todos os visitantes, as agências de viagens estariam a cobrar por esta visita aos seus clientes.

Uma das dificuldades encontrada na realização de visitas à empresa é o facto de que por vezes os vários espaços podem não estar disponíveis para visita, como por exemplo a existência de uma reunião, a necessidade de manutenção/arranjo de determinada área, o que leva a que seja necessário adaptar cada visita à realidade diária da empresa.

O objetivo principal de Corticeira Amorim ao efetuar as várias visitas é divulgar a cortiça e o seu processo produtivo, no entanto os objetivos poderão adaptar-se ao tipo e características dos participantes, tais como:

- Ensino básico – Dar a conhecer as aplicações da cortiça e importância para Portugal, Reciclagem da cortiça.
- Ensino Secundário – Dar a conhecer as aplicações da cortiça, áreas de negócio e carreira.
- Ensino Universitário – Adaptados à área do curso que frequentam.
- Clientes, visitas institucionais – Dar a conhecer uma visão geral da indústria com possível participação da administração e sócios.
- Turistas - Dar a conhecer as aplicações da cortiça e o seu processo de fabrico. Apresentar a fábrica.

Na Corticeira Amorim não está implementada nenhuma experiência de Turismo Industrial Criativo. No entanto, dinamiza experiências turísticas e criativas fora da fábrica, como por exemplo numa Quinta própria do Douro onde os turistas podem participar na vindima, pisar uvas, provar vários vinhos, etc., uma vez que o grupo tem outras áreas de negócio. Na fábrica, a Eng. Joana Mesquita considera que não será possível implementar atividades de Turismo Criativo uma vez que falamos de processos industriais que acarretam alguns riscos, não permitindo que seja aberto a pessoal externo ao serviço.

No âmbito do turismo a empresa possui um museu onde é contada a história da família e como tudo começou. As visitas poderão passar também pelas fábricas de forma a apresentar os diferentes processos produtivos e pelos laboratórios de Investigação e Desenvolvimento. Cada visita é planeada à medida dos visitantes, não existindo um tipo de visita previamente definido. A empresa possui material propositadamente adquirido para que as visitas ocorram nas melhores condições, neste momento possui 30 áudio-guias com os quais procura minimizar a dificuldade de audição devido ao ruído do processo produtivo.

Na Corticeira Amorim não existe um produto final para vender aos visitantes, o que acontece por exemplo em fábricas de lápis, chapéus ou sapatos. A cortiça incorpora uma imensa quantidade de produtos, mas não é o produto final, como por exemplo, incorpora a garrafa de vinho, material de revestimento e de isolamento em vários produtos, material utilizado em calçado, carteiras, produtos de aviação civil, aeronáutica, etc.. No entanto não é o produto final a ser entregue ao cliente final, o que leva a que não exista uma preocupação comercial, de venda ao turista.

## 5. Conclusões

Através da elaboração desta dissertação, pretendemos perceber quais os efeitos do Turismo Industrial e do Turismo Industrial Criativo em empresas industriais. Esta temática mostra-se bastante pertinente, principalmente num período em que o Turismo faz parte da realidade do nosso país, estando as cidades cada vez mais há procura de algo que as diferencie. Hermantoro (2011) referiu que o desenvolvimento do turismo e das indústrias criativas em simultâneo pode estimular a inovação e o desenvolvimento de novos produtos.

Na implementação do Turismo Industrial conseguimos identificar duas formas de Inovação: Inovação Organizacional e de Marketing (interno e externo). Quando falamos de Turismo Industrial Criativo conseguimos acrescentar mais uma forma de Inovação, a Inovação de Produtos/Serviços.

Assim, na tabela que se segue, apresentamos alguns pontos da relação Indústria / Turismo que foram identificados nas várias entrevistas efetuadas à Viarco, Evereste e Corticeira Amorim, focalizando nos aspetos positivos e negativos para as empresas.

Na tabela que se segue, identificamos o impacto do Turismo nas empresas industriais.

Tabela 5 - Impactes do TI e do TIC em empresas industriais

<b>Pontos Negativos</b>	<b>Pontos Positivos</b>
Possibilidade de Espionagem Industrial	Reconhecimento externo (marketing externo)
Possível alteração na dinâmica diária da empresa	Valorização dos profissionais de produção (marketing interno)
	Ferramenta de Comunicação
	Ferramenta de Pedagogia
	Fonte de Receita
	Manutenção e evolução da relação Indústria/Município
	Proteção do Património Industrial
	Apoio a Causas Sociais

Fonte: Elaboração Própria

Ambas as empresas referiram alguns pontos menos positivos na relação indústria – turismo em empresas industriais em funcionamento: abertura de portas à espionagem industrial e a entrada de pessoas externas à empresa por vezes promove alterações na dinâmica da empresa que poderão não ser as mais adequadas ao momento.

Já os pontos positivos são bastantes. Quer a Evereste quer a Viarco referiram o Turismo Industrial como uma excelente ferramenta de Comunicação, dando a conhecer a empresa e os seus produtos. Consideram também que permite a valorização da profissão fabril, valorizando o trabalho dos colaboradores, deixando de ser sapateiros ou operários de uma fábrica para passarem a ser “artesãos” cujas “mãos transmitem arte e saber”.

Os pontos identificados anteriormente referem-se ao Turismo Industrial e ao Turismo Criativo, no entanto, identificamos mais alguns pontos positivos referentes apenas ao Turismo Industrial Criativo, nomeadamente, ser uma ferramenta de captação de projetos, de criação de conteúdos e fonte de ideias e inovação, como é o caso da empresa Viarco, no âmbito do Turismo Industrial Criativo e na implementação de Oficinas Criativas.

As empresas Viarco e Evereste, inseridas no programa de Turismo industrial do Município de São João da Madeira valorizam o relacionamento com o Município, considerando uma mais-valia a dinâmica, apoio, logística e material disponibilizado pelo Turismo Industrial de São João da Madeira. Já a Corticeira Amorim considera que a ligação ao Município iria aumentar a procura turística, o que, neste momento, não é uma prioridade para a empresa.

A proteção do património e o apoio a causas sociais também foram referidas como pontos positivos na relação indústria / turismo.

Quando analisamos a relação Indústria/Turismo do ponto de vista contrário e, apesar de não ser o foco do nosso estudo, identificamos alguns aspetos positivos e menos positivos para o turista, estando representados na tabela que se segue.

Tabela 6 - Pontos negativos e positivos do Turismo Industrial para o Turista

<b>Pontos Negativos</b>	<b>Pontos Positivos</b>
Fábricas encerram ao fim de semana	Possibilidade de observar o funcionamento real de uma fábrica no seu dia-a-dia
Fábricas encerram em Agosto	Interação com os colaboradores “Artesãos”
Necessidade de adaptar os horários das visitas ao horário de funcionamento fabril e às suas especificidades logísticas	Transmissão de conhecimento industrial Observação de património industrial histórico.

Fonte: Elaboração própria

O período e horário laboral da indústria não é o melhor para o público-alvo: turista. Do nosso ponto de vista e, apesar de Portugal estar a ser bastante procurado ao longo de todo o ano, o mês de Agosto e os fins-de-semana continuam a ser preferenciais para o turista. Consideramos que o facto de uma elevada percentagem de visitantes serem estudantes, em visitas de estudo, se deve também a este motivo.

Existe a necessidade de adaptar o horário das visitas ao horário de funcionamento das fábricas, devido a limitações que possam existir, nomeadamente nos períodos de entrada, almoço e saída dos colaboradores, reuniões que possam existir e algum tipo de manutenção. Os períodos de visita não são inertes, sendo necessária a sua adaptação à realidade momentânea da empresa a ser visitada.

Como pontos positivos do Turismo Industrial para o turista, identificamos a possibilidade de observar o funcionamento de uma fábrica no seu dia-a-dia (perceber o processo produtivo, ver maquinaria em funcionamento com potencial histórico e mais recente como tecnologia de ponta, conhecer o “saber fazer” de determinado produto, etc.), interagir com o artesão (questionar, observar, elogiar, colaborar, fazer) e a transmissão de conhecimento industrial (passado através da observação, da intervenção com gestores, guias ou colaboradores).

De um modo geral, consideramos a relação Indústria / Turismo muito enriquecedora para ambas as partes, no entanto, o maior ou menor impacte na empresa estará relacionado com a Cultura e Estratégia da própria empresa. Isto é, havendo abertura das empresas à entrada de turistas, o que estas possam retirar desta relação irá

dependem das próprias empresas. É muito importante que a Estratégia e a Cultura da empresa estejam alinhadas com o Turismo Industrial, com a entrada de turistas nas suas instalações, para que consigam, na sua dinâmica interna, criar mecanismos de forma a recolher e aproveitar todas as mais-valias que esta relação possa trazer. De acordo com a Revisão Bibliográfica efetuada, os autores Adams, Bessant e Phelps (2006) referem que as pequenas e médias empresas podem ter dificuldade em desenvolver uma capacidade de absorção das ideias vindas do exterior. O absorver conhecimento externo exige que a organização possua capacidades internas de gerir a inovação, tais como: integrar a entrada de conhecimento externo com as atividades de inovação internas à organização, aplicar com sucesso o conhecimento de fontes internas e externas e gerir as ações de inovação (Adams et al., 2006; Robertson, Casali, & Jacobson, 2012).

Não sendo o Turismo o foco das empresas industriais e não estando alinhado com a sua estratégia, este ainda é visto como fonte de “barulho” e “perturbação” ao quotidiano industrial.

Na realização deste estudo, encontramos algumas limitações, nomeadamente no acesso a um maior número de empresas (Bulhosas, S.A. e a Padaria e Pastelaria Massapão) que gostaríamos de ter entrevistado mas que não se mostrou possível, e o acesso a informações partilhadas pelo Turismo Industrial de São João da Madeira para além das existentes nos meios de comunicação oficiais.

Como sugestão para trabalhos futuros consideramos interessante uma abordagem mais alargada em termos de amostra, analisando outros projetos de Turismo Industrial existentes em Portugal, como por exemplo, a Filigrana em Gondomar, a Rota dos Móveis em Paços de Ferreira, entre outros espalhados por todo o país. Seria interessante uma abordagem mais específica e aprofundada sobre os resultados apresentados nesta dissertação, como por exemplo: o impacto do Turismo Industrial na motivação e produtividade dos colaboradores fabris; Turismo como fonte de inovação; Turismo e criação de redes em todo o mundo; Turismo Industrial e proteção do património industrial vivo.

## 6. Bibliografía e Webgrafía

- Abad, C. J. P. (2004). La reutilización del patrimonio industrial como recurso turístico. Aproximación geográfica al turismo industrial". In (pp. 7-32): Treballs de la Societat Catalana de Geografia.
- Abad, C. J. P. (2011). Paisajes Industriales e Industrias para el Turismo:simbolismo patrimonial y alcance territorial. *ROTUR revista de ocio y turismo*, 4, 15-31.
- Abad, C. J. P. (2017). Sostenibilidad Y turismo en los paisajes culturales de la industrialización. In (Vol. julio-septiembre, pp. 103-785). Arbor, Ciencia, Pensamiento Y cultura.
- Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21-47. doi:10.1111/j.1468-2370.2006.00119.x
- Bakas, F. E., & Duxbury, N. (2018). DEVELOPMENT OF RURAL AREAS AND SMALL CITIES THROUGH CREATIVE TOURISM: THE CREATOUR PROJECT. *Anais Brasileiros De Estudos Turisticos-Abet*, 8(3), 74-84.
- Bakas, F.E., Duxbury, N.,and Castro, T.Vinagrede (2018–in press). Creative tourism: Catalysing artisan entrepreneur networks in rural Portugal. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 24. Special Issue on Artisan, Cultural and Tourism Entrepreneurship.
- Baum, J. A. C., Calabrese, T., & Silverman, B. S. (2000). Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21(3), 267-294. doi:10.1002/(sici)1097-0266(200003)21:3<267::aid-smj89>3.0.co;2-8
- Bessant, J. (1999). The rise and fall of 'Supernet': a case study of technology transfer policy for smaller firms. *Research Policy*, 28(6), 601-614. doi:10.1016/s0048-7333(99)00002-5

- Bogers, M., Afuah, A., & Bastian, B. (2010). Users as Innovators: A Review, Critique, and Future Research Directions. *Journal of Management*, 36(4), 857-875. doi:10.1177/0149206309353944
- Brunswick, S., & Vanhaverbeke, W. (2015). Open Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): External Knowledge Sourcing Strategies and Internal Organizational Facilitators. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1241-1263. doi:10.1111/jsbm.12120
- Cordeiro, J. (2017). A Norma de qualidade e os desafios que se colocam ao turismo industrial. *Dos Algarve: A Multidisciplinary e-Journal*, 30, 6-17. doi:10.18089/DAMeJ.2017.30.1
- Costa, C. U. (2018) - Innovation and performance in hotel industry: evidence from Portugal. Lisboa: ISCTE-IUL, 2018. Tese de doutoramento.
- Duxbury, N., Bakas, F. E. & de Carvalho, C. P. (2019). Why is research-practice collaboration so challenging to achieve? A creative tourism experiment. *Tourism Geographies*. doi:10.1080/14616688.2019.1630670
- Freitas, I.; Gôja, R.; Montenegro, Z.; Alves, A. & Gavioli, L. (s.d.), Câmara Municipal de S. João da Madeira - Turismo Industrial Criativo.
- Hermantoro, H. (2011). Creative-Based Tourism. Andriti. Depok: Indonesia.
- Lee, C., Hallak, R. & Sardeshmukh, S. R. (2019), Creativity and innovation in the restaurant sector: Supply-side processes and barriers to implementation - *Tourism Management Perspectives*, Volume 31, 54-62, ISSN 2211-9736,
- Moral-Moral, M., & Fernandez-Alles, M. T. (2019). Perceptions of the local resident to industrial tourism as a sustainable development model. *Revista De Estudios Regionales*(114), 45-69.
- Otgaar, A., Bergm L. V. D., Berger, C. e Ferg, R. X. (2008). Industrial Tourism:opportunities for city and enterprise. In. Roterdão: Erasmus University Rotterdam.

- Prahalad, C. K. (2004). The future of competition: Co-creating unique value with customers. *Research-Technology Management*, 47(3), 62-62.
- Richards, G. (2011). CREATIVITY AND TOURISM The State of the Art. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1225-1253. doi:10.1016/j.annals.2011.07.008
- Richards, G. (2018). Cultural tourism: A review of recent research and trends. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, 12-21. doi:10.1016/j.jhtm.2018.03.005
- Richards, G., & Marques, L. (2012). Exploring Creative Tourism: Editors Introduction. *Journal of Tourism Consumption and Practice*, 4(2), 1-11.
- Richards, G., Raymond, C. (2000). Creative tourism. *Atlas News*, 23, pp. 16–20.
- Robertson, P. L., Casali, G. L., & Jacobson, D. (2012). Managing open incremental process innovation: Absorptive Capacity and distributed learning. *Research Policy*, 41(5), 822-832. doi:10.1016/j.respol.2012.02.008
- Romão, J., & Nijkamp, P. (2019). Impacts of innovation, productivity and specialization on tourism competitiveness – a spatial econometric analysis on European regions. *Current Issues in Tourism*, 22(10), 1150-1169.
- Shah, S. K., & Tripsas, M. (2007). THE ACCIDENTAL ENTREPRENEUR: THE EMERGENT AND COLLECTIVE PROCESS OF USER ENTREPRENEURSHIP. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 123-140. doi:10.1002/sej.15
- Sidhu, J. S., Volberda, H. W., & Commandeur, H. R. (2004). Exploring exploration orientation and its determinants: Some empirical evidence. *Journal of Management Studies*, 41(6), 913-932. doi:10.1111/j.1467-6486.2004.00460.x
- van de Vrande, V., de Jong, J. P. J., Vanhaverbeke, W., & de Rochemont, M. (2009). Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. *Technovation*, 29(6-7), 423-437. doi:10.1016/j.technovation.2008.10.001
- World Tourism Organization (UNWTO, 2013). Institutional and Corporate Relations Programme

Câmara Municipal de São João da Madeira: <https://www.cm-sjm.pt>, acedido em 03/05/2019.

CREATOUR: [creatour.pt](http://creatour.pt). Acedido em 3 de maio de 2018.

Corticeira Amorim: [Amorim.com](http://Amorim.com). Acedido em 7 setembro de 2019.

Desafios colocados ao turismo: <https://www.ipdt.pt/?cId=e336dcbb-b9c5-799e-b7bb-4fb98c424774>. Acedido em 14 de setembro de 2018.

Evereste: [Evereste.pt](http://Evereste.pt). Acedido em 20 de dezembro de 2018.

Mapa: localização de São João da Madeira:

<https://cheveuxcrepusfrun.blogspot.com/2019/02/sao-joao-da-madeira-mapa.html>,  
acedido em 14/02/2020.

Notícia sobre Turismo Industrial de São João da Madeira: [oregional.pt](http://oregional.pt). Acedido 10 de maio de 2019.

Turismo Industrial e Criativo de São João da Madeira: [turismoindustrial.cm-sjm.pt](http://turismoindustrial.cm-sjm.pt).  
Acedido em 7 de junho de 2018.

Viarco: [Viarco.pt](http://Viarco.pt). Acedido em 20 de dezembro de 2018.

# Apêndice

## GUIÃO DE ENTREVISTA

1. O que pensa do Turismo Industrial? E do Turismo Industrial Criativo?
2. De que forma estes se integram no dia-a-dia da sua empresa? Que adaptações / ajustes foram necessários fazer?
3. Como é que a equipa de colaboradores reagiu à entrada e participação dos turistas?
4. Que estratégias / mecanismos usa para estimular a criatividade dos turistas?
5. Como capta e avalia as diferentes ideias apresentadas pelo turista criativo?
6. Já teve alguma inovação na sua empresa estimulada pela participação de turistas?
7. Que tipo de turistas gostaria de receber na sua empresa? Que mais valias poderiam trazer?
8. Quais as vantagens de estar inserido num programa Municipal de dinamização do turismo local?
9. De que forma a participação no programa de Turismo Industrial Criativo se relaciona com a estratégia de inovação da empresa?
10. Que atividades de inovação são privilegiadas pela empresa? Como contribuem para o seu desempenho?
11. O que acha que deveria melhor na relação indústria / turismo de forma a captar mais turistas que permitam estimular a inovação da empresa. Quais são os principais constrangimentos nesta relação?
12. O edifício da (nome da empresa) será considerado património Municipal. Quais serão as vantagens para a empresa? Para a marca? Para os colaboradores? A longo prazo qual será o impacto desta classificação?