



**Escola Superior  
de Educação**

Politécnico de Coimbra

# **Empreendedores Turísticos da Região Turismo do Centro: Motivações e Perceções da Marca Territorial**

Departamento de Turismo e Gastronomia

Mestrado em Turismo de Interior – Educação para a Sustentabilidade

2022, Ana Cristina Graça Ferreira



**Escola Superior  
de Educação**

Politécnico de Coimbra

Ana Cristina Graça Ferreira

Empreendedores Turísticos da Região Turismo do Centro: Motivações e Perceções da Marca  
Territorial

Dissertação de Mestrado/ Relatório de Estágio em Turismo de Interior - Educação para a  
Sustentabilidade, apresentada ao Departamento de Turismo e Gastronomia da Escola Superior  
de Educação de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Constituição do júri

Presidente: Professora Doutora Susana Maria Peixoto Godinho Lima

Arguente: Professora Doutora Vânia Natércia Gonçalves Costa

Orientadora: Professora Doutora Andreia Filipa Antunes Moura

Trabalho realizado sob a orientação da Professora Doutora Andreia Moura e coorientação da  
Professora Doutora Maria do Rosário Mira e integrado no Estágio Curricular na Entidade  
Regional de Turismo Centro de Portugal

Julho, 2022

## **Agradecimentos**

Esta dissertação é resultado de um exaustivo estudo sobre marketing territorial, branding e empreendedorismo turístico.

Foi um caminho pautado por altos e baixos, mas que me permitiu um grande aprendizado e descobrir uma paixão – o marketing.

Gostaria, por isso, de agradecer, a quem me ajudou (direta ou indiretamente) a ultrapassar os obstáculos, a não desistir e me deu força para conseguir concretizar este projeto.

Assim, agradeço primeiramente às minhas orientadoras à Doutora Andreia Moura e à Doutora Maria do Rosário Mira, que me acompanharam em todo este percurso, pela transmissão de conhecimento, pelo incentivo e motivação, por me fazerem acreditar e pelas sugestões que enriqueceram em muito este trabalho. Sinto-me uma privilegiada por ter tido a oportunidade de partilharem comigo este caminho.

Uma palavra e agradecimento ao Dr. Pedro Machado, na qualidade de Presidente da Entidade Regional de Turismo Centro de Portugal, pela oportunidade de realizar um estágio que valorizou muito este estudo.

O meu muito obrigado ao Dr. Gonçalo Gomes, pela forma como fui acolhida na entidade e pela forma descontraída e sempre disponível a ajudar-me e pelos ensinamentos transmitidos.

À minha família, em especial à minha mãe, pela força e encorajamento que me transmite, para lutar e perseguir, sempre, os meus sonhos.

Ao meu pai, mesmo não estando entre nós, espero que sinta, de alguma forma orgulho no meu percurso.

Às minhas amigas pelo apoio e amizade, mesmo nas minhas ausências.

Como nada é possível sozinha, agradeço a todos pelas palavras de apoio, por me incentivarem a acreditar, a confiar que seria possível e a não me deixar vencer pelas dificuldades.

O meu muito obrigado.

## **Empreendedores Turísticos da Região Turismo do Centro: Motivações e Perceções da Marca Territorial**

**Resumo:** Em virtude da crescente competitividade entre destinos turísticos, os gestores territoriais sentem a necessidade de afirmar as suas características distintivas. O marketing territorial torna-se o novo paradigma de gestão, uma ferramenta basilar na gestão estratégica, capaz de moldar as vantagens internas competitivas. A marca territorial propicia a projeção da imagem e a identidade territorial, agregando valor ao destino turístico, fomentando uma visão comum e um sentimento de pertença.

O mote passa a ser atrair turistas, mas também residentes, investidores e negócios. Para captar negócios e empreendedores é crucial conhecer as suas características, motivações e os atributos que valorizam na região, que os impele a investir. Assim, os objetivos deste estudo passam por traçar o perfil do empreendedor turístico da Região Centro de Portugal, identificar as suas motivações, o que valorizam no território e compreender a sua perceção sobre a Marca Turismo do Centro.

Para tal, desenvolveu-se um estudo transversal, de natureza exploratória, através de um inquérito autoadministrado, aos empreendedores da Região Centro. Foram recolhidas 138 respostas (N=138). O questionário foi submetido a análises de conteúdo, confiabilidade e validações, através de análise de componentes principais (ACP) e de matrizes de variância e covariância (MANOVA), visando testar diferenças nas respostas entre grupos.

Os resultados indicam que ‘Recursos’ e ‘Marca territorial’ são aspetos essenciais para investir na região. Os empreendedores buscam oportunidades, através das especificidades do território, mas também realização pessoal e uma ligação à identidade do território. Os atributos mais valorizados são os ‘Experienciais’ e ‘Simbólicos’ do destino, numa simbiose entre recursos e elementos identitários.

**Palavras-chave:** Marketing territorial; Marca territorial; Empreendedorismo turístico; Motivações do empreendedor; Atributos dos destinos turísticos

## **Tourism Entrepreneurs of the Tourism Region of the Center: Motivations and Perceptions of the Territorial Brand**

**Abstract:** Due to the increasing competitiveness between tourist destinations, territorial managers feel the need to affirm their distinctive characteristics. Place marketing becomes the new management paradigm, a basic tool in strategic management, capable of shaping competitive internal advantages. The place branding provides the projection of the image and territorial identity, adding value to the destination, promoting a common vision and a feeling of belonging.

The goal is to attract tourists, but also residents, investors and businesses. To capture businesses and entrepreneurs it is crucial to know their characteristics, motivations and the attributes that they value in the region, which impel them to invest. Thus, the objectives of this study are to trace the profile of the tourist entrepreneur of the Central Region of Portugal, identify their motivations, what they value in the territory and understand their perception of the brand Turismo do Centro.

For this purpose, we developed a cross-sectional study, of exploratory nature, through a self-administered survey, to entrepreneurs in the Central Region. A total of 138 responses were collected (N=138). The questionnaire was submitted to content, reliability, and validation analyses using a principal component analysis (PCA). Matrices of variance and covariance (MANOVA) were analysed, to test differences in responses between groups.

The results indicate that 'Resources' and 'Place Branding' are essential aspects to invest in the region. Entrepreneurs seek opportunities, through the specificities of the territory, but also personal fulfillment and a connection to the identity of the territory. The most valued attributes are the 'Experiential' and 'Symbolic' of the destination, in a symbiosis between resources and identity elements.

**Keywords:** Place marketing; Place Branding; Tourism entrepreneurship; Entrepreneur motivations; Attributes of tourist destinations

## Sumário

<b>Introdução</b> .....	VIII
<b>Parte I – REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	1
<b>CAPÍTULO 1 - MARKETING TERRITORIAL</b> .....	2
<b>1.1. Evolução do Conceito</b> .....	4
<b>1.2. Estratégias de Marketing aplicadas aos territórios</b> .....	9
<b>1.3. Destination Management Organizations (DMO)</b> .....	15
<b>1.4. Níveis de Marketing territorial</b> .....	19
<b>1.5. Fases do Planeamento do Marketing Territorial</b> .....	24
<b>1.6. Marketing Mix na ótica dos territórios</b> .....	27
<b>1.7. Síntese Conclusiva</b> .....	29
<b>CAPÍTULO 2 - MARCA TERRITORIAL</b> .....	31
<b>2.1. Marca no contexto dos Territórios</b> .....	33
<b>2.2. Componentes da Marca Territorial</b> .....	36
<b>2.3. Características de uma marca forte e os seus benefícios para o desenvolvimento do território</b> .....	38
<b>2.4. Branding dos Territórios</b> .....	43
<b>2.5. Identidade da imagem e posicionamento da marca</b> .....	44
<b>2.6. Marketing Territorial ou Branding de Território</b> .....	48
<b>2.7. Síntese Conclusiva</b> .....	51
<b>CAPÍTULO 3 – EMPREENDEDORISMO</b> .....	52
<b>3.1. Empreendedorismo conceito e características</b> .....	52
<b>3.2. Empreendedorismo Turístico</b> .....	55
<b>3.3. Fatores determinantes no processo empreendedor</b> .....	58
<b>3.4. O processo empreendedor segundo o projeto GEM</b> .....	60
<b>3.5. Principais motivações que fomentam o empreendedorismo</b> .....	61
<b>3.6. A Influência da Marca no Empreendedorismo</b> .....	65
<b>3.7. Síntese Conclusiva</b> .....	68
<b>Parte II – Estudo Empírico</b> .....	70
<b>CAPÍTULO 4 – ENQUADRAMENTO DO ESTUDO EMPÍRICO</b> .....	71
<b>4.1. Caracterização da Entidade Regional de Turismo Centro de Portugal (TCP)</b> .....	71

4.2.	Caracterização do Território e Área de Abrangência .....	72
4.3.	Caracterização da oferta da Região Centro .....	73
4.4.	Marca Centro de Portugal .....	75
<b>CAPÍTULO 5 – MÉTODO</b> .....		79
5.1.	População-alvo e amostra .....	79
5.2.	Caraterização da Amostra .....	80
5.3.	Procedimentos desenvolvidos no contacto com os Empreendedores .....	84
5.4.	Técnica de recolha de dados .....	86
5.4.1.	Inquérito.....	87
5.5.	Avaliação das qualidades psicométricas do Questionário .....	89
<b>CAPÍTULO 6 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS</b> .....		90
6.1.	Marca Turismo do Centro – Perceção dos Empreendedores Turísticos ....	90
6.2.	Empreender na Região Centro – Motivações e atributos do território .....	95
6.2.1.	Escala ‘Motivação para empreender na RC’ – Análise descritiva .....	95
6.2.2.	Escala ‘Atributos do Território da RC’ – Análise descritiva .....	97
6.2.3.	Escala ‘Grau de Satisfação dos atributos da RC’ – Análise descritiva .....	98
6.3.	Análise Fatorial Exploratória – Análise dos componentes principais da escala ‘Motivação para empreender na RC’ .....	99
6.3.1.	Análise multivariada (MANOVA) das Motivações em Empreender na RC .....	102
6.3.1.1.	Análise univariada (ANOVA) das Motivações em Empreender na RC .....	103
6.3.2.	Análise fatorial exploratória – Análise dos componentes principais dos ‘Atributos do Território da RC’ .....	106
6.3.2.1.	Análise multivariada (MANOVA) aos atributos da RC.....	108
6.3.2.2.	Análise univariada (ANOVA) dos ‘Atributos do Território da RC’ .....	109
6.4.	Análise fatorial exploratória – Análise dos componentes principais do Grau de satisfação dos atributos da RC.....	109
6.4.1.	Análise multivariada (MANOVA).....	112
Conclusão.....		115
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....		120
Anexos .....		128

### **Lista de abreviaturas**

1. ACP - Análise de Componentes Principais
2. AFE - Análise Fatorial Exploratória
3. AMA - *American Marketing Association*
4. ARPT - Agências Regionais de Promoção Turística
5. CIM – Comunidade Intermunicipal
6. CTP - Confederação do Turismo de Portugal
7. CCDR - Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional
8. DMO - *Destination Management Organizations*
9. ERT - Entidades Regionais de Turismo
10. GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*
11. INPI- Instituto Nacional da Propriedade Industrial
12. NUT II - Nomenclatura das Unidades Territoriais
13. NAIT - Núcleo de Apoio ao Investimento Turístico
14. RC - Região Centro
15. RGPD - Regulamento Geral de Proteção de Dados
16. SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*
17. TCP - Turismo Centro de Portugal

## Lista de figuras

FIGURA 1 - VANTAGENS COMPETITIVAS DE UM TERRITÓRIO .....	14
FIGURA 2 - ENTIDADES REGIONAIS DE TURISMO EM PORTUGAL .....	17
FIGURA 3 - PAPEL DAS DMO NA GESTÃO DOS DESTINOS.....	19
FIGURA 4 - NÍVEIS DO MARKETING DE LUGARES.....	20
FIGURA 5 - DIFERENÇAS ENTRE A ANÁLISE SWOT TRADICIONAL E A ANÁLISE SWOT CRUZADA.....	25
FIGURA 6 - MARKETING MIX DOS TERRITÓRIOS “7+1” .....	29
FIGURA 7 - CARATERÍSTICAS DA MARCA TERRITORIAL.....	41
FIGURA 8 - IDENTIDADE, POSICIONAMENTO E IMAGEM DE MARCA .....	46
FIGURA 9 - O HEXÁGONO DE SIMON ANHOLT - A MARCA-NAÇÃO .....	47
FIGURA 10 - FATORES DETERMINANTES NO PROCESSO EMPREENDEDOR.....	59
FIGURA 11 - PROCESSO EMPREENDEDOR .....	61
FIGURA 12 - PIRÂMIDE DE HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW .....	62
FIGURA 13 - ECOSISTEMA EMPREENDEDOR.....	67
FIGURA 14 - REGIÃO CENTRO DE PORTUGAL .....	73
FIGURA 15 - PANORAMA DA REGIÃO CENTRO ANTES DO REBRANDING .....	76
FIGURA 16 - PILARES ESTRATÉGICOS DE DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO DA REGIÃO CENTRO.....	78
FIGURA 17 - NUVEM DE PALAVRAS - REPRESENTAÇÃO DA REGIÃO CENTRO PARA OS EMPREENDEDORES .....	93
FIGURA 18 - NUVEM DE PALAVRAS - ELEMENTOS DIFERENCIADORES DA REGIÃO CENTRO.....	94

## Lista de tabelas

TABELA 1- COMPONENTES DE UMA MARCA DESTINO TURÍSTICO.....	37
TABELA 2- MOTIVAÇÕES AO EMPREENDEDORISMO .....	64
TABELA 3- CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA DA AMOSTRA .....	81
TABELA 4- MOTIVAÇÕES CONCEITOS-CHAVE .....	86
TABELA 5- ANÁLISE EXPLORATÓRIA DA ESCALA MOTIVAÇÃO .....	95
TABELA 6- RESPOSTA DOS INQUIRIDOS À QUESTÃO " OUTRA. QUAL?" E FREQUÊNCIAS CORRESPONDENTES .....	96
TABELA 7- ANÁLISE EXPLORATÓRIA DA ESCALA ATRIBUTOS .....	97
TABELA 8- RESPOSTA DOS INQUIRIDOS À QUESTÃO " OUTRA. QUAL?" E FREQUÊNCIAS CORRESPONDENTES.....	98
TABELA 9- ANÁLISE EXPLORATÓRIA DA ESCALA GRAU DE SATISFAÇÃO DOS ATRIBUTOS .....	99
TABELA 10- ACP E FIABILIDADE DA ESCALA 'MOTIVAÇÃO EM EMPREENDER NA RC': SATURAÇÕES FATORIAIS, COMUNALIDADES, EIGENVALUES E PROPORÇÕES DE VARIÂNCIA EXPLICADA .....	100
TABELA 11- ANÁLISE DE MULTIVARIÁVEIS: RESULTADOS DA MANOVA (MOTIVAÇÕES EM EMPREENDER NA RC) .....	103
TABELA 12- ANÁLISE UNIVARIADA: RESULTADOS DA ANOVA (MOTIVAÇÕES EM EMPREENDER NA RC) .....	104
TABELA 13- ACP E FIABILIDADE (A) DA ESCALA 'ATRIBUTOS DO TERRITÓRIO DA RC': SATURAÇÕES FATORIAIS, COMUNALIDADES, EIGENVALUES E PROPORÇÕES DE VARIÂNCIA EXPLICADA .....	106
TABELA 14- ANÁLISE DE MULTIVARIÁVEIS: RESULTADOS DA MANOVA (ATRIBUTOS DO TERRITÓRIO DA RC) .....	108
TABELA 15- ACP E FIABILIDADE (A) DA ESCALA 'GRAU DE SATISFAÇÃO DOS ATRIBUTOS DA RC': SATURAÇÕES FATORIAIS, COMUNALIDADES, EIGENVALUES E PROPORÇÕES DE VARIÂNCIA EXPLICADA .....	110

## Introdução

Os destinos turísticos são mercados multiculturais inseridos num mundo globalizado, onde vários atores interagem, transformam produtos e significados, desenvolvem dinâmicas, atividades que criam a cultura do destino, personalizando assim a identidade do destino (Saraniemi & Kylanen, 2011). Por outras palavras, podemos dizer que são uma construção de narrativas que assume várias formas consoante as peculiaridades intrínsecas dos territórios, em diferentes contextos espaciais e temporais.

O setor do turismo tem sido visto como o motor impulsionador do desenvolvimento das regiões, pelas suas características e atividades que engloba, bem como pela possibilidade de oportunidades que proporciona (Araújo & Júnior, 2018; Chim-Miki, Batista-Canino & Medina-Brito, 2016; Jardim, 2020; Kline, Duffy & Clark, 2020; Sousa, 2016). Os territórios enfrentam assim vários desafios e oportunidades para se afirmarem em relação aos demais concorrentes, que surgem com condições mais apelativas. Potenciar a sua diferenciação e os fatores que os tornam únicos e singulares, passou a ser crucial para assim otimizar as suas estratégias de competitividade. Atualmente, muitos territórios têm adotado estratégias às quais associam a criação de uma marca territorial, que auxilia a construção de uma imagem vantajosa dos territórios. Nela devem estar implícitos os componentes funcionais e simbólicos espelhando, igualmente, os valores do território.

O marketing territorial apresenta-se como uma ferramenta importante para conseguir esse propósito, com base numa gestão estratégica do território a longo prazo, assente num conhecimento profundo da região e das suas especificidades. Esta ferramenta não se limita a promover e comunicar uma imagem favorável do destino turístico. Quando corretamente aplicada ao território consegue transformá-lo e revitalizá-lo, proporcionando melhores ajustes à sua realidade e possibilitando a criação de novos conceitos e o desenvolvimento sustentável e integrado da oferta turística. Desta forma, o marketing territorial poder-se-á afirmar como um meio importante para estimular a fixação de novos investimentos e residentes, aumentar os fluxos turísticos e, conseqüentemente, contribuir ativamente para o desenvolvimento da região.

Assim, os gestores territoriais têm um papel preponderante na criação e desenvolvimento de estratégias de *place branding*, representativas do território e dos seus *stakeholders*,

por forma a criar uma marca clara e positiva do território, que o posicione a partir da sua identidade.

A estratégia de definição da marca territorial é, portanto, muito importante, num ambiente de grande competitividade, uma vez que deve evidenciar claramente as razões pelas quais os consumidores escolhem aquele território para viver, investir, implementar um negócio ou fazer turismo (Cozmiuc, 2011).

Neste contexto e dadas as oportunidades provindas do sector turístico, muitos destinos têm vindo a apostar no marketing territorial para se transformarem e adaptarem, com o intuito de captar o interesse de empresas, empreendedores e investidores no âmbito do turismo, que buscam regiões de maior lucratividade, ou interesses ligados à sua realização pessoal e busca de novos estilos de vida (Pereira, Cordeiro, Silva & Batista, 2013). Por outro lado, o empreendedorismo evidencia-se como um processo importante que contribui para a competitividade e a inovação das regiões turísticas, uma vez que se manifesta como um importante instrumento de criatividade, capacitação e inovação (Dias, Patuleia, Silva, Estêvão & Gonzalez-Rodriguez, 2021; Long, 2017).

No entanto, a investigação sobre os empreendedores turísticos é ainda um pouco limitada e pouco estudada na literatura. Neste sentido, conhecer as suas motivações e quais os atributos que estes valorizam nos territórios e que os impelem a investir (ou não) nos destinos turísticos apresenta-se crucial.

A presente dissertação aborda esta problemática e o estudo do caso específico dos empreendedores turísticos da Região Centro. Enquadra-se no âmbito do Mestrado de Turismo de Interior - Educação para a Sustentabilidade, ministrado no Politécnico de Coimbra - Escola Superior de Educação de Coimbra (ESEC). Foi integrada num estágio curricular, desenvolvido na Entidade Regional de Turismo Centro de Portugal (TCP), no período compreendido entre o dia 16 de novembro de 2020 e 16 de fevereiro de 2021, na delegação de Coimbra, no Núcleo de Apoio ao Investimento Turístico (NAIT). Neste sentido, nesta investigação foi possível definir os seguintes objetivos:

- a) Caracterizar o perfil dos empreendedores turísticos da Região Centro, que procuram o apoio e iniciativas do NAIT;

- b) Identificar as motivações para empreender no âmbito do turismo e os atributos para a escolha da Região Centro para fixarem as suas empresas;
- c) Compreender a perceção dos empreendedores turísticos em relação à Região Centro e respetiva marca territorial (que sofreu um processo de *rebranding* em 2015).

Para dar resposta aos objetivos definidos, realizou-se um estudo empírico apoiado numa metodologia de investigação quantitativa. Desenvolveu-se um estudo transversal, de natureza exploratória, através de um inquérito por questionário autoadministrado, dirigido aos empreendedores turísticos da Região Centro de Portugal. Os dados foram recolhidos entre janeiro e maio de 2021, obtendo-se 138 respostas válidas (n=138).

Espera-se assim, com esta dissertação, contribuir para alargar os conhecimentos reunidos cientificamente acerca do grupo específico dos empreendedores turísticos; compreender melhor as motivações dos empreendedores turísticos e identificar as suas necessidades e expectativas.

Esta dissertação encontra-se estruturada em duas partes. Sendo que a primeira parte corresponde à revisão da literatura e a segunda ao estudo empírico, a análise e apresentação de resultados. Por fim, são apresentadas as conclusões e implicações.

A primeira parte é constituída pelo primeiro capítulo, onde se aborda a temática relativa ao marketing territorial, pelo segundo capítulo, onde se apresenta a revisão da literatura relativa aos conceitos relacionados com a marca territorial e pelo terceiro capítulo, onde se reúnem os temas referentes ao empreendedorismo.

A segunda parte é composta por três capítulos: o quarto capítulo, onde é feita uma caracterização da Região Centro e da Marca Turismo do Centro; o quinto capítulo, referente ao método do estudo empírico, onde é descrita a metodologia utilizada na investigação, ao longo do qual será explicada e caracterizada a amostra e os procedimentos desenvolvidos, bem como a técnica escolhida para recolha e análise de dados; e o sexto capítulo em que são apresentados e discutidos os resultados apurados, por meio das análises descritiva, de conteúdo, confiabilidade e validações, componentes principais

(ACP) e matrizes de variância e covariância (MANOVA), visando testar diferenças nas respostas entre grupos.

Por último, são apresentadas as respectivas conclusões, implicações e limitações do estudo.



**Parte I – REVISÃO DA LITERATURA**

## **CAPÍTULO 1 - MARKETING TERRITORIAL**

Num mundo cada vez mais globalizado, os territórios, nas suas mais variadas dimensões e tipologias (países, regiões, cidades), procuram criar condições e atrativos que lhes permitam afirmar-se face a um clima de grande competitividade, pela atração de turistas e visitantes, de investimentos, de mercados, de empreendedores, de eventos de renome de cariz cultural e desportivo, entre outros.

Os territórios são, ainda, muito associados a fronteiras administrativas rígidas e subjugados aos seus limites geográficos, o que se traduz numa gestão muito centrada em si e limitada às suas confrontações geográficas (Correia & Brito, 2007). No entanto, perante os novos paradigmas de competitividade, os lugares veem-se obrigados a reinventarem-se, a procurarem novas formas de se adaptarem. Estes enfrentam diversos desafios, consequência das facilidades de deslocação (pessoas e bens), do crescente desenvolvimento das tecnologias de informação, dos transportes, dos baixos custos de comunicação, novos desafios económicos e sociais, entre outros (Fernandes & Gama, 2006; Gaio & Gouveia, 2009; Silveira, Georges, Paixão & Silveira, 2007). Por este motivo, os territórios têm de ser entendidos sob uma perspetiva mais dinâmica e relacional. A própria noção de espaço altera-se, adquirindo “uma dimensão intangível, fruto do reconhecimento dos novos papéis dos indivíduos no processo de criação de valor” (Fernandes & Gama, 2006, p.2).

Os territórios sendo o resultado das inter-relações entre os diferentes agentes (sociais, económicos e institucionais), interna e externamente, tornaram-se espaços muito mais dinâmicos (Dallabrida, Tomporoski & Sakr, 2016).

Na qualidade de destinos turísticos, os territórios podem ser entendidos como redes complexas, que englobam diferentes atores, coprodutores de diversos produtos e serviços (Haugland, Ness, Gronseth & Aarstad, 2011). Podem ser entendidos também como uma construção de narrativas distintas, enquadradas em diferentes contextos espaciais e temporais, onde diferentes *stakeholders* criam e desenvolvem significados simbólicos e a identidade do destino (Saraniomi & Kylanen, 2011). O sucesso tanto do destino como dos atores, resulta da coordenação e integração eficiente dos recursos, da forma como tiram partido dos recursos no desenvolvimento de produtos e da oferta das

empresas, fundamentalmente infraestruturas e serviços (alojamento, transporte) (Haugland et al., 2011; Saraniemi & Kylanen, 2011).

Os gestores territoriais passam a ter um papel crucial para fomentar o desenvolvimento local, no planeamento de ações estratégicas, na dinamização e salvaguarda dos recursos locais (Baker & Cameron, 2008; Fernandes & Gama, 2006). O foco principal passa a centrar-se não apenas em atrair turistas, mas a capacidade de atrair novos residentes e negócios torna-se a questão-chave nas estratégias de desenvolvimento regional (Amajid, Souaf & Elwazani, 2016; Hassib & Ibtissem, 2018). Neste sentido, é fundamental ter em linha de conta a heterogeneidade dos territórios, a sua interligação e a necessidade de um trabalho em rede que irá ditar o sucesso da sua diferenciação face a outros territórios/regiões.

Nas palavras de Correia e Brito (2007) o “valor de um território depende não só dos seus recursos tangíveis, mas da sua integração numa rede dinâmica, que o torna diferenciado e permite adição de valor. Não é, pois, uma análise focalizada em recursos tangíveis materiais que determina o poder e valor e atratividade de um território, mas antes a capacidade de articular os recursos existentes nas suas fronteiras físicas e os fazer valorizar através de interligações” (Correia & Brito, 2007, p.12).

Como reflexo da crescente rivalidade entre territórios e em prol do seu desenvolvimento e de se evidenciarem face à concorrência, tem-se consubstanciado um maior esforço em desenvolver estratégias de afirmação, promoção, definição de uma visão e uma identidade territorial. Essas estratégias têm o intuito de atrair um maior fluxo turístico, fixar bens e serviços, capital humano, investimentos e mais empresas, que podem contribuir para o seu crescimento e desenvolvimento sustentável. Os territórios já não são valorizados apenas pelo seu clima, localização, recursos naturais e patrimoniais, mas também pelas sinergias que constroem, pelas pessoas, pelos valores e pela identidade local (Amajid et al., 2017; Bagautdinova, Gafurov, Kalenskaya & Novenkova, 2012;

Fernandes & Gama, 2006; Gordo, Silvério & Sampaio, 2018; Kavaratzis & Ashworth, 2008; Martinez, 2012; Metaxas & Deffner, 2007; Silveira et al., 2007).

Surgem por isso novas formas de gestão territorial, desenvolvendo e implementando processos estratégicos de marketing territorial, daí a necessidade de se compreender melhor este conceito e a sua evolução.

### **1.1. Evolução do Conceito**

Nas últimas décadas tem-se assistido a um aumento da utilização do marketing territorial, como uma importante ferramenta de gestão do território e de afirmar as suas especificidades, dinamizando vetores de atratividade no domínio económico, político ou social.

No entanto, esta prática não é assim tão recente (Gordo et al., 2018; Kavaratzis & Ashworth, 2008; Ocke & Ikeda, 2014). “A tentativa consciente dos governos de moldar uma identidade local especificamente projetada e promovê-la, seja interna, seja externamente, é quase tão antiga quanto o próprio governo” (Ocke & Ikeda, 2014, p.671).

Na verdade, os gestores dos territórios sempre sentiram a necessidade de evidenciar as singularidades das suas regiões, potencialidades turísticas e oportunidades de desenvolvimento e assim melhorar a sua posição competitiva. Através da promoção de bens, serviços, obras ou atividades incrementadas por organizações ou indivíduos que operam na região, afirmam o seu próprio valor. As práticas de marketing territorial visam atrair potenciais investidores, estimular a intervenção e um incentivo ao desenvolvimento de áreas menos favorecidas, valorizando igualmente os recursos locais, que tornam as regiões únicas e inimitáveis (Gaio & Gouveia, 2009; Kavaratzis & Ashworth, 2008).

O marketing territorial tornou-se assim “uma ferramenta capaz de moldar as vantagens internas da região, fatores de investimento e desenvolvimento económico, impulsionando a atratividade da região como um todo” (Bagautdinova et al., 2012, p.179).

Podemos dizer que até à primeira metade do século XX, a promoção dos territórios não era pensada tendo por base as teorias do marketing.

Contudo, esta prática foi-se desenvolvendo ao longo do tempo usando formas de comunicação mais ou menos elaboradas, alusivas às imagens locais, passando por diferentes fases e abordagens. (Kavaratzis & Ashworth, 2008; Sexto, Arce, Vázquez & Vázquez, 2001). Estas fases não seguiram critérios geográficos, nem uma cronologia, foram antes surgindo à medida que se ia adquirindo mais experiência e conhecimento relativamente à aplicação do marketing. Neste sentido, uma fase não surge para substituir a outra, podendo diferentes territórios encontrar-se em estágios diferentes. Kavaratzis e Ashworth (2008) e Sexto et al. (2001) consideram três fases distintas na evolução do marketing territorial: (i) promoção, (ii) planeamento e (iii) *branding*.

#### **(i) Promoção de lugar/ território**

As primeiras manifestações de ações de promoção do território para aliciar residentes e investidores ocorreram nos EUA, aquando da colonização do oeste americano “*Wild West*”, com o objetivo de ocupar os territórios recém-descobertos. Foram desenvolvidas várias campanhas neste sentido e promover os lugares tornou-se um traço distintivo de atrair os colonos (Gordo et al., 2018; Kavaratzis & Ashworth, 2008; Sexto et al., 2001).

Não podemos considerar estas ações como sendo marketing territorial, uma vez que o foco é exclusivamente promocional, abarcando apenas uma ínfima parte do que é o marketing para os territórios, mas podemos dizer que é o vislumbre dos primeiros passos.

No decorrer do séc. XIX houve a tendência para uma maior diferenciação das funções específicas urbanas, quer a nível do turismo, quer das áreas suburbanas. Relativamente ao turismo foi impulsionado, sobretudo, pela mobilidade mais barata, bem como por uma maior disponibilidade para o lazer (tempo e receitas). Desenvolvem-se as primeiras sociedades de lazer em massa e com isso a necessidade de se implementar ações promocionais de cariz turístico. Os territórios começaram a querer salientar as suas características intrínsecas e o que os difere dos demais territórios e passaram a promover-se intensivamente. Este fenómeno iniciou-se em França, Grã-Bretanha e disseminou-se pela Europa continental e América do Norte (Gordo et al., 2018; Kavaratzis & Ashworth, 2008; Megri & Bencherif, 2014).

No que concerne às áreas suburbanas, verificou-se um crescimento dos subúrbios residenciais e nesta ordem de ideias, o objetivo das promoções levadas a cabo era aliciar a venda de terras e casas, mantendo o foco apenas em ações promocionais.

Entre 1930 e 1970 o principal propósito passa a ser a captação de industriais através da promoção de incentivos e baixos custos operacionais, criando melhores condições habitacionais, de educação e culturais, visando o desenvolvimento do setor, bem como impulsionar a criação de emprego, atrair novos negócios, investimentos e melhores ambientes comerciais. Estas estratégias de promoção do território têm em conta as necessidades sob uma perspetiva económica do marketing e centrada nas decisões do poder local, que decide quais as vantagens que serão mais favoráveis para tornar o seu território mais competitivo face à concorrência (diferenciação do lugar) (Sexto et al., 2001). Na década de 80, prosperava a promoção e “venda” do lugar, dos seus serviços e das suas atrações, para incentivar diferentes públicos, no entanto, continuava a ser uma mera divulgação do território e dos seus atrativos (Gordo et al., 2018; Kavartzis & Ashworth, 2008; Megri & Bencherif, 2014; Ocke & Ikeda, 2014; Sexto et al., 2001). As regiões não continham os recursos suficientes para atrair negócios e turistas, a competição tornou-se mais evidente e começou a sentir-se a necessidade de introduzir novos instrumentos de gestão, como o marketing (Gordo et al., 2018).

#### **(ii) Marketing como instrumento de planeamento**

No início da década de 90 proliferaram as intervenções para melhoria do espaço urbano, na era pós-industrial, como resposta à intensa e crescente competitividade.

O marketing deixa de ser aplicado apenas como promoção e surge também como um instrumento de planeamento, dando-se início à aplicação do marketing territorial na gestão dos territórios. Este advém da intenção dos gestores territoriais de promover e divulgar as suas regiões, criando igualmente um conjunto de oportunidades. Passou-se a incluir, nesta fase, uma maior variedade de objetivos económicos e sociais do local, como a manutenção dos negócios existentes e a captação de novos, o desenvolvimento do turismo, a promoção das exportações e de investimentos (internos e externos), a melhoria das infraestruturas e dos espaços urbanos, passando a valorizar-se igualmente as necessidades da população local, a qualidade de vida e um desenvolvimento

sustentado. Os gestores passaram a fomentar a cooperação público-privada, baseando as suas ações em estudos da concorrência e de posicionamento do mercado. Os gestores locais mudaram do mercado de massas, regidos apenas por incentivos, para um marketing especializado, com produtos específicos, centrando-se numa maior segmentação do mercado (Fernandes & Gama, 2006; Gordo et al., 2018; Kavaratzis & Ashworth, 2008).

No final da década de 90 há uma maior preocupação com a imagem, com o intuito de tentar mudar imagens desgastadas ou outras que não conseguiram vingar no mercado. A regeneração urbana é impulsionada, como forma de atrair o mercado externo. Propagandas e mensagens da imagem dos lugares passam a ser mais trabalhadas e estruturadas.

### **(iii) Aplicação do conceito de marca nos territórios: *branding***

No início da década de 2000 destaca-se a utilização da estratégia de *branding*, aplicada por muitos gestores territoriais como “uma ferramenta estratégica para atrair investimentos domésticos ou estrangeiros e melhorar as condições urbanas (Warnaby, 2009, citado por Ocke e Ikeda, 2014, p.676). A conceção de uma marca, na vertente territorial, passa a ser considerada pelos gestores territoriais. O objetivo é valorizar um território tendo como base os seus atributos, pontos fortes e as características que favorecem a afirmação do local. Emergem novas formas de representação dos territórios e a imagem torna-se um fator distintivo, que vai muito além de ações publicitárias (Kavaratzis & Ashworth, 2008).

O marketing territorial tem-se assumido como uma ferramenta de gestão territorial que suplanta a intenção de promover a região pelas suas qualidades/ atributos. É também uma abordagem que tem como premissas o conhecimento do território a diferentes níveis (geográfico, demográfico, cultural, económico, social, político, tecnológico), análise do mercado, da concorrência, das potencialidades ou desafios, a liderança, a fim de garantir a adequação contínua aos vários alvos (turistas, visitantes, residentes, associações, empresas, investidores, entre outros (Eshuis et al., 2013; Kavaratzis & Ashworth, 2008; Lages, Sousa & Azevedo, 2018; Megri & Bencherif, 2014; Metaxas & Deffner, 2007; Sexto et al., 2001; Styliadis & Biran, 2016).

Nesta ordem de ideias importa salientar que “os stakeholders territoriais são simultaneamente emissores e receptores da identidade e da marca territorial” sendo, por isso, crucial que se desenvolva uma abordagem em rede, o que potencia a vantagem competitiva e o processo de construção de uma marca” (Gao & Gouveia, 2009, p. 33).

É a atividade de promover as regiões em mercados competitivos, com o intuito de influenciar o comportamento e as escolhas do público-alvo (Megri & Bencherif, 2014).

O marketing territorial, através de um plano de marketing estratégico ajuda na criação de uma imagem do território, uma imagem apelativa, com o propósito de captar o interesse do público-alvo pretendido, de uma forma mais holística – um território bom para viver, visitar, trabalhar ou para investir (Sakr & Dallabrida, 2015).

Morgan e Pritchard (2002, citado por Metaxas, 2010) faz referência à marca territorial, como sendo “a chave para a diferenciação efetiva do destino”, ou seja, com a criação de uma boa marca fomenta-se a criação de um relacionamento emocional com o consumidor, através de campanhas de comunicação bem estruturadas e direcionadas. A construção de uma marca única e forte que represente de forma eficaz o território, pode diferenciar um destino da concorrência e aumentar os fluxos de investimento para a região (Metaxas, 2010). A forma como a imagem é transmitida tem de transcender a promoção e tem de ser conducente com a identidade do território, de forma a agregar valor e promover uma efetiva diferenciação. Essa imagem tem de ser partilhada pelos diferentes *stakeholders* e o facto de se identificarem com essa imagem irá fortalecer a forma como é transmitida aos públicos que se pretende atrair (Amajid et al., 2017; Megri & Bencherif, 2014; Sakr & Dallabrida, 2015; Dallabrida, Tomporoski & Sakr, 2016; Styliadis et al., 2016).

Minciotti e Silva (2011) salientam que o marketing ajuda a preparar as localidades para um futuro incerto, no sentido em que promove “a análise, o planeamento e a implementação de programas que visam criar, construir e manter relacionamentos e processos de trocas favoráveis com mercados-alvo em prol do desenvolvimento político, económico e social do local” (Kotler, 2006, citado por Minciotti & Silva, 2011, p. 334).

Em jeito de síntese, podemos concluir que o marketing territorial ou de lugares acontece quando os diferentes intervenientes (cidadãos, trabalhadores e organizações) promovem

a satisfação da comunidade, e ao mesmo tempo buscam captar novos negócios e investidores para a região (Minciotti & Silva, 2011).

O principal objetivo é identificar as necessidades das empresas locais, bem como da população local, tendo em conta as características do território e desenvolver uma imagem externa atraente. Carece, obviamente, de um estudo prévio e aprofundado para estar em conformidade com as características do território e das suas gentes (Dallabria, Tomporoski & Sakr, 2016; Megri & Bencherif, 2014; Stylidis et al., 2016).

Neste contexto, os gestores territoriais, com o intuito de aumentar a atratividade distintiva dos lugares utilizam o marketing como estratégia de gestão e promoção territorial. Torna-se, por isso, importante debruçarmo-nos sobre as diferentes estratégias usadas.

## **1.2. Estratégias de Marketing aplicadas aos territórios**

O marketing territorial inclui uma série de abordagens, técnicas e ferramentas utilizadas, que estão a ser cada vez mais levadas em linha de conta na política e gestão dos territórios, dando especial atenção às suas componentes estratégicas, de posicionamento e diferenciação, potenciando a atratividade da região (Amajid et al., 2017).

A aplicação do marketing aos territórios tem-se tornado uma mais-valia para impulsionar a sua competitividade e visibilidade, mas também para os diferentes *stakeholders* e na dinamização de destinos turísticos, através dos vários produtos ou combinações de produtos possíveis num território. O próprio território passa a ser considerado um produto, algo que anteriormente era apenas aplicado a empresas (Fernandes & Gama, 2006).

No entanto, importa referir que é um produto de grande complexidade e abrangência, onde atuam diversos intervenientes e dinâmicas mais difíceis de prever e controlar. O objetivo primordial é o de criar uma estratégia que satisfaça tanto turistas e visitantes, como empreendedores/ investidores, habitantes e comunidade laboral, como refere Kotler (1993, como referido em Kavaratzis & Ashworth, 2008; Ocke e Ikeda, 2014), aumentando a sua atratividade (financeira, económica, social, cultural e turística), a sua

imagem e a forma como é comunicada, impulsiona a projeção do território internamente (criando e fortalecendo uma identidade territorial) e externamente captar novos públicos e interesses.

Neste sentido vamos em seguida descrever quatro estratégias principais, adotadas pelos gestores territoriais, que promovem a criação de valor e a atratividade do território: (a) marketing de imagem, (b) marketing de atração, (c) marketing das infraestruturas e (d) marketing de pessoas.

#### **(a) Marketing de Imagem**

Numa estratégia de imagem o principal objetivo é identificar, desenvolver e comunicar uma imagem que se apresente de forma positiva, clara e que enalteça as especificidades (atributos/ características) que favorecem a atratividade do território (Almeida, 2004).

A imagem não é mais do que a perceção que os usufruidores do território (ou potenciais) têm do mesmo (Almeida, 2004; Azena & Keiss, 2009). É um conjunto de representações mentais complexas e subjetivas, que são influenciadas por crenças, atitudes, conhecimentos, experiências e aprendizagens (Gordo et al., 2018). De acordo com Almeida (2004) e Minciotti e Silva (2011), essa imagem pode ser percecionada de diversas formas:

- **Imagem positiva**- Quando uma região tem um reconhecimento favorável por parte do mercado e se adequa às características reais do lugar. Embora possam existir aspetos menos bons, os positivos suplantam os negativos. É necessário continuar a manter esta imagem e comunicá-la para chegar a mais público;

- **Imagem pobre**- Quando não são reconhecidos os seus atributos, ou porque não foram comunicados de forma eficaz ou os mesmos não são representativos da região. Para reverter esta situação terão de ser identificados os atributos distintivos da região e promovê-los, de forma a incrementar uma maior visibilidade e notoriedade da região.

- **Imagem negativa**- A perceção da região não é favorável, motivada pela pobreza e más condições, altos índices de criminalidade, degradação, poluição, entre outros. Nenhum território quer ter este tipo de conotação. Para conseguir alterar esta perceção têm de ser alteradas as condições do destino, não basta fazer uma promoção aos aspetos

positivos se depois a imagem projetada é diferente da que objetivamente existe no território.

- **Imagem mista**- Quando são percebidos tanto os atributos positivos, como os negativos. Neste caso há que enaltecer os positivos, na comunicação do território e tentar melhorar os negativos;

- **Imagem contraditória**- Muitas regiões promovem uma imagem muito atraente ou positiva, que não corresponde à imagem real do território, fazendo os “consumidores” criarem expectativas que depois são defraudadas. Outras regiões são promovidas tentando incluir várias características, sem uma comunicação clara e bem definida, que faz com que cada consumidor perceba o território de forma distinta e por vezes contraditórias (Almeida, 2004).

- **Imagem demasiadamente atraente**- Os territórios conseguem chegar a vários públicos e são percebidos de forma tão positiva que poderá pôr em causa os aspetos positivos, provocando a sua destruição ou descaraterização, dependendo do tipo de atributos/ mais-valias em questão. Para reverter a situação é necessário segmentar mais o público-alvo ou tomar medidas mais restritivas.

Alterar a imagem de um território não é um processo fácil e rápido, desconstruir uma imagem que já está implantada nos consumidores é algo moroso e que requer estratégias a longo prazo. É fundamental que a comunicação seja feita de forma clara, coerente e simples, focada nas vantagens distintivas e na singularidade do território que vão ao encontro das necessidades e desejos do público-alvo, que os gestores do território pretendem atrair para a sua região. É crucial que haja um estudo prévio sobre o perfil do público-alvo, de forma a agregar valor à oferta da região, promovendo uma clara diferenciação e vantagem competitiva, em detrimento dos territórios concorrentes.

#### **(b) Marketing de Atrações**

Promover e divulgar uma imagem positiva do território é essencial, mas não é suficiente, para garantir a prosperidade da região, esta tem de ser complementada e sustentada pelas suas atrações: naturais, peculiaridades das suas paisagens, clima, posição geográfica, espaços emblemáticos, património histórico, cultural, atrações turísticas,

monumentos, museus (Amajid et al., 2017; De Noni, Orsi & Zanderighi, 2014; Renigier - Bilozor & Bilozor 2015; De Freitas Coelho, Gosling & Berbel, 2016), promoção de eventos desportivos, culturais, centros de convenções, entre outros.

### **(c) Marketing de Infraestruturas**

Aliado a uma imagem forte e de atrações distintivas é fundamental existir um conjunto de infraestruturas que contribuam para o desenvolvimento do território e para torná-lo atrativo ao mercado. Neste contexto, deve reunir um conjunto de serviços e condições de infraestruturas, no domínio residencial, empresarial, turístico, cultural, entre outros, que vão desde uma boa rede de transportes públicos, rede rodoviária e ferroviária, sistema de saúde, parque habitacional, escolas e universidades, oferta hoteleira, restauração, instituições culturais e desportivas, espaços de lazer e recreativos, segurança, infraestruturas digitais e de comunicação, edifícios disponíveis para empresas e comércio, indústria ou organizações (Almeida, 2004; Amajid et al.,2017; Āzena & Keiss, 2009; De Freitas Coelho, Gosling & Berbel, 2016; Gordo et al., 2018).

### **(d) Marketing de Pessoas**

Quando um território/destino define um público-alvo tem de considerar as características da população residente e laboral e a forma como os mesmos são percecionados pelos outros, a nível da hospitalidade, mão-de-obra (barata ou qualificada) e o know-how. Para pôr em prática esta estratégia, baseada no marketing humano são utilizadas diferentes abordagens, como pessoas famosas ou *influencers*, líderes locais, especialistas qualificados, instituições, empreendedores, pessoas que se mudaram para o território, vindo de outras regiões ou países, para atrair novas empresas, investimentos e visitantes (Amajid et al.,2017; Āzena & Keiss, 2009; Gordo et al., 2018).

Existe uma série de ferramentas capazes de identificar as vantagens competitivas para os segmentos de mercado que os gestores pretendem captar. Amajid et al. (2017) propõem uma ferramenta, elaborada por Gollain (2012), designada “*Cerise-Revait*” que agrega um conjunto de componentes que, segundo os autores, são os componentes necessários para promover efetivamente a atratividade territorial de uma forma mais completa e

integrada. Além de incluir alguns componentes que constam nas estratégias anteriores, como o capital humano, as infraestruturas, as atrações e imagem, acrescenta outros que se complementam para a definição de uma estratégia territorial mais coesa e correlacionada.

Acresce dizer que os autores consideram pertinente a valorização de empresas de renome, atores económicos emblemáticos, dando especial ênfase às empresas autónomas e com uma forte reputação no mercado. Os territórios poderão, igualmente, associar-se a figuras locais ligadas ao mundo da arte, entretenimento, restauração, desporto, entre outros, que se tornarão embaixadores do próprio território. Redes de parcerias público-privadas são também valorizadas, com o intuito de criar sinergias de forma a agrupar os interesses e objetivos (comuns e individuais), de forma harmoniosa e que, ao mesmo tempo, impulsionem o desenvolvimento do seu negócio e dinamizem, igualmente, a oferta do território em que estão inseridos.

Os serviços, eventos profissionais (feiras, congressos ou seminários) ou de cariz cultural podem ser, em alguns casos, uma alavanca ao desenvolvimento, uma vez que ao acolher este tipo de eventos, o território poderá posicionar-se num mercado importante, promovendo uma série de especificidades (prestadores de serviços especializados, qualidade do evento, capacidade de organização, entre outros), dependendo do teor e dimensão do evento, são elementos essenciais para a oferta territorial (Amajid et al., 2017).

Outro fator de atratividade para o território será, segundo os autores, no âmbito da inovação e desenvolvimento científico (público e privado), se o território é munido de redes científicas, de tecnologia, locais de incubação, acesso a financiamentos e outras ações estruturantes que poderão ser uma mais-valia para as suas empresas ou potenciais. É, por isso, fundamental identificar os atributos que se evidenciam como uma proposta de valor, para as empresas e investidores que se pretende captar para o território (Amajid et al., 2017).

A identidade e os valores do território são outros pontos que Amajid et al. (2017) consideram importantes a ter em conta, na análise e diagnóstico da atratividade competitiva de um território. Um pouco à semelhança da imagem e incluindo esse

conceito na equação, é no fundo, reconhecer se as ações e estratégias concertadas, pelos gestores territoriais, estão em conformidade com os valores do território, com a sua história e se os diferentes intervenientes se espelham nessas ações e se identificam com a identidade do local se participam na sua “construção”.

Figura 1 - Vantagens competitivas de um território



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Amajid et al. (2017)

Amajid et al. (2017) acrescentam mais quatro critérios aos definidos por Gollain (2012) que denominam como sendo opcionais, nomeadamente: governança, mercado local, desenvolvimento sustentável e segurança. A implementação de uma estratégia de marketing territorial obriga a uma análise prévia das condições e particularidades do território (necessidades, pontos fortes, fracos, oportunidades) e da construção de um plano e de um conjunto de ações, com a intenção de melhorar a visibilidade do território, tendo o propósito de captar igualmente mais riqueza e desenvolvimento. Para tal, todos os atores têm de ser vistos como promotores e utilizadores do território. As ações estratégicas são desenvolvidas procurando potenciar todos os recursos e capacidades de um território de forma a agregar valor e satisfazer as necessidades e desejos de todos os intervenientes, públicos diferentes, com necessidades diferentes e sendo aplicadas sob as premissas da sustentabilidade (desenvolvimento económico, social, ambiental e governança), salvaguardando recursos e qualidade de vida local (Ocke & Ikeda, 2014).

Desta forma, destacamos a importância de aprofundar e identificar os diversos intervenientes de um território.

### **1.3. Destination Management Organizations (DMO)**

O território, como referido anteriormente, resulta da interação de diferentes intervenientes e é, igualmente, onde coexiste a oferta e a procura turística. Nesta panóplia de relações e interações, de atividades e de papéis torna-se fundamental perceber quais são os atores que definem as ações de gestão estratégica e operacional para o território.

Como referem Mira, Breda, Moura e Cabral (2017), a oferta turística surge muitas vezes como resultado de iniciativas individuais e independentes. Cada operador busca a realização dos seus interesses, desenvolvendo as suas atividades ou serviços de forma autónoma, o que muitas vezes se traduz em objetivos contraditórios, que não estão ajustados às políticas e estratégias delineadas para a região. As autoras salientam a importância e a “necessidade de uma estrutura que os organize e que direcione os esforços individuais num movimento coletivo conducente ao desenvolvimento do turismo em certa região” (Mira, Breda, Moura & Cabral, 2017, p.62).

Nesta perspetiva, consideram fundamental que um território, enquanto destino turístico, tenha a “gerência de uma DMO dotada de uma visão de longo prazo, cujos planos de ação, objetivos estratégicos e aplicação periódica de indicadores de medida forneçam uma orientação comum aos diversos atores organizacionais que se movimentam e interatuam na construção de um dado destino” (Mira et al., 2017, p.63). Corroborando com essa ideia Jørgensen (2017) salienta a importância para a existência de uma maior cooperação e estrutura, em vez de seguirem diferentes caminhos. Ações coordenadas e o fomento de sinergias entre os diferentes atores atuam positivamente no desenvolvimento do destino e da sua competitividade (Pechlaner & Volgger, 2014).

As DMO consistem em organizações responsáveis pela gestão e marketing do destino, podendo abarcar várias dimensões, designadamente: nacional, regional ou local (Cosa, 2010; Jørgensen, 2017).

O seu propósito não se aplica somente à promoção do território, mas também em imprimir ao sistema turístico uma orientação estratégica, uma gestão integrada dos seus recursos, *stakeholders* e comunidade, numa ótica de desenvolvimento a longo prazo (Cosa, 2010; Mira et al. 2017). Fomenta a cooperação entre os diferentes atores, que direta ou indiretamente estão envolvidos na gestão e desenvolvimento da oferta turística, com o intuito de reforçar a imagem e a criação de uma experiência unificada da marca de destino.

Neste contexto, é importante salientar que as DMOs, nas suas ações de planeamento, definição de estratégias de marketing integradas e de promoção, assim como no desenvolvimento de sistemas de avaliação e monitorização dos resultados das ações e planos de ação desenvolvidos poderão ser catalisadores do desenvolvimento dos destinos turísticos.

Importa realçar ainda que o trabalho em conjunto entre DMO's e os *stakeholders* tem algumas condicionantes e adversidades, nomeadamente, pela governança externa, por políticas e estratégias, bem como por fatores contextuais e pela dificuldade de conseguir conjugar as necessidades público e privadas (Jørgensen, 2017).

A atividade turística em Portugal<sup>1</sup> está sob a tutela do Ministério da Economia e Transição Digital, que incorpora a Secretaria de Estado do Turismo, Comércio e Serviços, onde são definidas as políticas que delimitam as ações da atividade turística. A nível nacional é o Turismo de Portugal a organização (integrado no Ministério da Economia e Transição Digital), que regula as ações e as estratégias de todo o território nacional.

No âmbito regional, são várias as organizações que desenvolvem a área do turismo, nomeadamente as Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional (CCDR), as Entidades Regionais de Turismo (ERT), as Agências Regionais de Promoção Turística (ARPT) e as Câmaras Municipais, isoladamente ou através das Comunidades Intermunicipais.

Outras organizações, como as associações empresariais (nacionais e regionais) compõem igualmente o corpo de entidades que contribuem para a concretização de políticas,

---

<sup>1</sup> Fonte: [http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo\\_Portugal/Organizacao\\_Parceiros/](http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/Organizacao_Parceiros/)

estratégias e medidas para o desenvolvimento da atividade turística, nomeadamente a Confederação do Turismo de Portugal (CTP).

A nível insular – Açores e Madeira, a atividade turística é regida pelos governos regionais, Secretaria Regional da Energia, Ambiente e Turismo dos Açores e Secretaria Regional da Economia, Turismo e Cultura da Madeira respetivamente.

Nesta dissertação focar-nos-emos nas Entidades Regionais de Turismo (ERT), mais especificamente na Entidade Regional de Turismo Centro de Portugal. Na sua totalidade existem sete ERTs em Portugal, cinco em Portugal Continental e as outras duas, nas ilhas - Açores e Madeira), como ilustra a figura 2.

Figura 2 Entidades Regionais de Turismo em Portugal



Fonte: Turismo de Portugal, 2021

A abrangência territorial das ERTs corresponde à mesma que a NUTS II, ou seja, ao nível II da Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos (sistema hierárquico de divisão do território em regiões)<sup>2</sup>.

Os elementos que participam nas entidades regionais de turismo<sup>3</sup>, são: o Estado, a administração local, através dos municípios da respetiva área regional de turismo e as entidades privadas que visam o desenvolvimento e valorização turística do seu território.

<sup>2</sup> Conforme Decreto-Lei n.º 46/89, de 15 de fevereiro, alterado pelos Decretos-Leis n.º 163/99, de 13 de maio, 317/99, de 11 de agosto, 244/2002, de 5 de novembro, e pela Lei n.º 21/2010, de 23 de agosto.

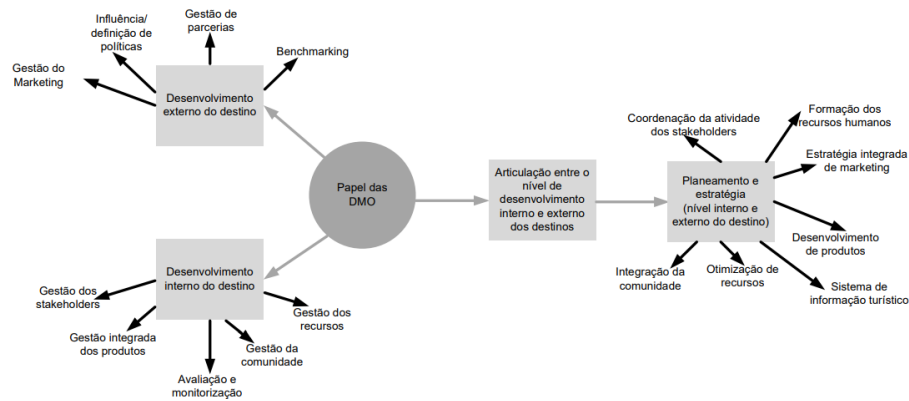
<sup>3</sup> Diário da República, 1.ª série — N.º 94 — 16 de maio de 2013

Em suma, as Destination Management Organizations têm várias dimensões (nacional, regional ou local) e neste sentido, as Entidades Regionais de Turismo poderão ser designadas de DMO de âmbito regional. As ERTs estão sob as orientações do governo, no que diz respeito às políticas e diretrizes determinadas para a atividade turística e dos planos plurianuais da administração central e dos municípios abrangidos pela área regional da respetiva ERT. É da competência das ERTs:

- Trabalhar em colaboração com os órgãos da administração central, no que diz respeito à otimização dos produtos turísticos (regionais e sub-regionais), bem como na promoção e divulgação dos seus recursos e mais-valias, no mercado interno alargado (nacional e transfronteiriço);
- Definição e promoção do plano regional de turismo sob as diretrizes definidas para a estratégia nacional;
- Contínuo levantamento e atualização da oferta turística regional e sub-regional, bem como estudos alusivos às valências turísticas da região;
- Planear e promover ações de marketing, com o intuito de divulgar a informação turística, gerindo uma rede de postos de turismo e portais de informação turística;
- Promoção e divulgação dos recursos endógenos distintivos da região e dos valores de forma a impulsionar mais visibilidade das especificidades da região;
- Monitorização da atividade turística e da implementação da estratégia a nível regional e sub-regional (Lei n.º 33/ 2013, de 16 de maio).

A figura 3 sintetiza o papel das DMO, na gestão dos destinos turísticos (interno e externo). No tocante ao desenvolvimento interno devem assegurar a gestão dos recursos, produtos ou serviços de forma integrada e conjugando os interesses dos *stakeholders* e da comunidade, contribuindo também na monitorização e avaliação sistemática da oferta. A nível externo, asseguram o desenvolvimento de ações no domínio do marketing e promoção, participação na definição de políticas, gestão de parcerias e *benchmarking*, observação de casos de sucesso. É fundamental uma concertação entre a definição e planeamento estratégico e o desenvolvimento do destino interno e externo.

Figura 3. Papel das DMO na gestão dos destinos



Fonte: Mira et al., 2017

#### 1.4. Níveis de Marketing territorial

Os territórios, sendo espaços dinâmicos onde se inter-relacionam diferentes atores (cidadãos, trabalhadores, organizações e turistas), sentem cada vez mais a necessidade de se diferenciarem e de afirmarem as suas características únicas e distintivas, assim como as suas vantagens competitivas, na tentativa de se destacar e posicionar para os seus mercados-alvo (Eshuis, Klijin & Braun, 2013; Gordo et al., 2018).

Minciotti e Silva (2011), referindo Kotler (2006) salientam que o marketing territorial cumpre o seu objetivo, quando os gestores territoriais têm em conta a satisfação da comunidade, ao mesmo tempo que desejam atrair novos negócios e investidores para o local, ou seja, atende aos interesses internos e externos do território (Ãzena & Keiss, 2009), com o desígnio de promover a integração e o desenvolvimento sustentável da região.

Existem vários elementos que compõem o processo de marketing territorial (Kotler et al., 2006, citado em Minciotti e Silva, 2011), como é representativo na figura 4. Nele estão incluídos o grupo de planeamento, fatores/estratégias de marketing e os mercados-alvo.

No centro do modelo estão os grupos de planeamento, que são os atores de marketing, os responsáveis pelo processo de planeamento estratégico, que definem, implementam

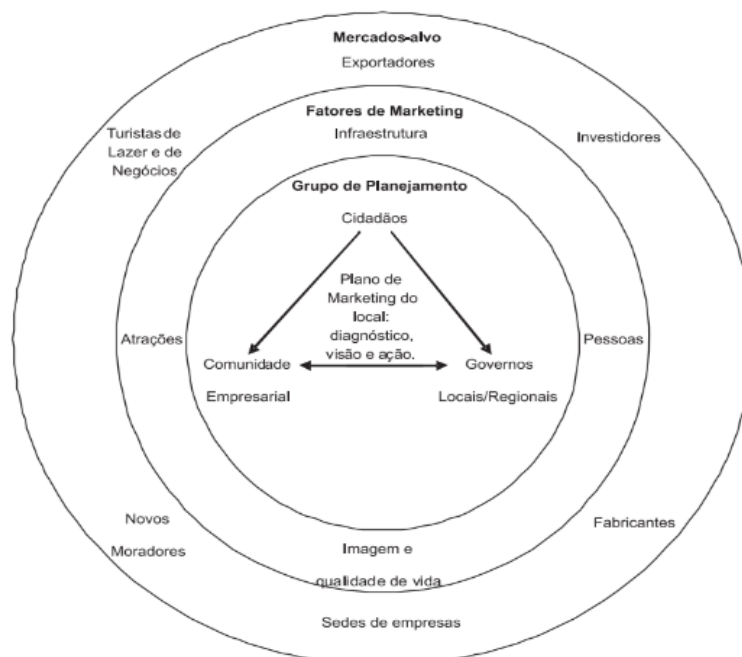
e controlam o território. Podem ser nacionais, regionais ou locais, se se trata de um país, região ou cidade, bem como podem incluir o setor público e privado.

Os gestores territoriais depois de interpretarem o ambiente externo e o interno tomam decisões. A partir da identificação das variáveis de marketing e as suas inter-relações determinam as oportunidades e ameaças, que servirão de inputs juntamente com a análise de cada mercado e a definição das suas necessidades. Estas são bases fundamentais para a definição da missão, dos objetivos e das estratégias para estes serem alcançados. Como recetor deste modelo tem-se os públicos-alvo que se pretendem atrair e que são a razão de existir de uma região.

Os fatores de marketing correspondem às atrações, infraestruturas do território, a população, a sua imagem e a qualidade de vida, ou seja, os principais fatores de atração para escolher um território em detrimento de outro.

Por fim, os mercados-alvo, contemplam os segmentos que os gestores territoriais pretendem atrair, para o território, a quem importa comunicar as vantagens distintivas e reforçar a imagem e a identidade do território.

Figura 4. Níveis do Marketing de Lugares



Fonte: Minciotti & Silva (2011), adaptado de Kotler et al., (2006)

Num ambiente de forte e crescente competição entre territórios e destinos, consideramos importante debruçarmo-nos sobre os mercados-alvo a quem os gestores territoriais direcionam as suas estratégias. O que é favorável para turistas, pode não ser para empreendedores ou residentes (Eshuis et al., 2013).

Neste contexto, a segmentação dos mercados-alvo é fundamental. Podemos referir os quatro públicos-alvo do marketing territorial: (i) turistas e visitantes, (ii) residentes e trabalhadores, (iii) empresas e investidores e (iv) mercados de exportação (Ãzena & Keiss, 2009; Ocke & Ikeda, 2014).

**(i) Turistas e visitantes**

O mercado de turistas e visitantes subdivide-se em dois grupos: empresários em viagens de negócios (que se deslocam para negócios, conferências, feiras, simpósios, entre outros e permanecem menos tempo) e turistas de lazer (que procuram conhecer o local, usufruir das suas atividades turísticas e de animação cultural, ou seja, viver experiências de lazer) (Almeida, 2004). Os territórios têm de planear as suas estratégias de forma distinta para os diferentes públicos tendo em conta as suas necessidades e desejos. É importante “oferecer ao mercado-alvo algo único e irrepetível” (Ãzena & Keiss, 2009, p.164), que acresce valor e faça a sua escolha recair sobre aquele território.

O turismo é uma atividade que, quando bem planeado, contribui para o desenvolvimento de uma região trazendo benefícios em diferentes escalas, na medida em que proporciona receitas e investimentos, criação de empregos, impulsiona igualmente o empreendedorismo. Como é uma atividade que se desenvolve dentro e fora da fronteira do país, capta visitantes e turistas internos e externos. Muitas regiões veem no turismo uma alavanca para o seu desenvolvimento daí terem a necessidade de promover de forma contínua a melhoria das suas infraestruturas e atributos, da sua imagem e valores territoriais (Ãzena & Keiss, 2009).

**(ii) Residentes e Trabalhadores**

Tanto residentes como empregados são um grupo bastante importante para os territórios, na medida em que contribuem com os seus impostos, consomem bens e serviços e atividades turísticas, compõem a mão de obra do local. É importante captar

este tipo de público pois eles, por sua vez, serão também necessários para a fixação de empresas, escolas, e outras organizações ou instituições. Por outro lado, serão os que ajudarão a divulgar e a promover a imagem do território, através da hospitalidade e da identificação com os valores da região. Os gestores territoriais, nas suas estratégias, precisam desenvolver incentivos adequados a nível das infraestruturas, acessibilidades, habitação, tecnologias, educação, entre outros, fatores que fixem mais residentes (Almeida, 2004; Āzena & Keiss, 2009). O território, para este grupo além de um local turístico é também um centro comunitário e económico, onde vivem e trabalham (Stylidis & Biran, 2016).

### (iii) **Empreendedorismo / Produção de investimento**

Este é um dos grupos mais significativos pois conseguindo captar empreendedores/ investidores disponibilizam-se mais empregos locais, para atuais ou potenciais residentes, contribuindo para a diminuição do desemprego e aumento de receitas, através do pagamento de impostos. Engrandecem e diversificam a oferta turística do território, com as suas empresas e atividades. É um mercado mais exigente, tendo em conta a qualificação da força de trabalho, localização estratégica, custos, possíveis benefícios fiscais, aquisição de imóveis, infraestruturas e eficácia do governo público. Outros motivos podem impulsionar a fixação dos empreendedores, como motivações de realização pessoal ou familiar (Cebola & Proença, 2018; Wang, Hung & Huang, 2019), económicas e orientadas para o negócio (Ateljevic & Doorne, 2000; Cebola & Proença, 2018; Hallak, Assaker & Lee, 2015; Wang, Hung & Huang, 2019), interesses (cultura, desporto, natureza) e busca de outro estilo de vida (Araújo & Júnior, 2016; Bosworth & Farrell, 2011; Marchant & Mottiar, 2011), identificação com o território (Chim-Miki, Batista-Canino & Medina-Brito, 2016; Kline, Dufffy & Clark, 2020), entre outros.

As estratégias que serão definidas e planeadas têm de ter em consideração diferentes métodos para atrair e fixar os empreendedores, atrair novos negócios, para captar também mais residentes e trabalhadores. Projetar infraestruturas e serviços para auxiliar os negócios atuais e crescer. Facilitar o início dos negócios aos empreendedores e mais empresas ou filiais (Āzena & Keiss, 2009; Bagautdinova et al., 2012).

Nesta dissertação de mestrado iremos focar-nos sobretudo neste segmento-alvo, tentando perceber quais as suas principais motivações na escolha da região Centro para fixação das suas empresas/projetos. Em muitos territórios são organizados seminários, reuniões, apresentação sobre investimento com incentivo ao empreendedorismo.

#### **(iv) Mercados de Exportação**

Kotler et al. (1999) e Porter (1995) referido em Almeida (2004), evidenciam que os territórios devem estimular as empresas a produzirem e divulgar os seus produtos e marcas, com o intuito de expandir as suas vendas a nível nacional e internacional, sobretudo os produtos exclusivos. Os gestores territoriais podem auxiliar e incentivar os negócios propensos à exportação que se adequam à imagem do território, impulsionando assim também uma maior visibilidade territorial associado a uma marca de renome ou produto. Exemplo disso é Milão que se tornou mundialmente conhecida pela alta costura, assim como Munique e a Bavária se tornaram famosas pela Audi e Mercedes (Åzena & Keiss, 2009).

O governo local pode ajudar nos seguintes pontos:

- Criar um gabinete para aconselhar as exportações;
- Incentivos financeiros para articular ações que impulsionem a exportação;
- Participação em feiras internacionais;
- Redes interculturais entre cidades;
- Redes transfronteiriços e internacionais que divulguem a imagem do território além-fronteiras.

Importa ainda salientar que estes elementos, além de estarem inseridos num microambiente (envolvente interna), estão igualmente inseridos num macro ambiente (envolvente externa), em permanente interação entre si e com o seu entorno, que determinam e interferem no desenvolvimento do território e na capacidade de resposta e adaptação. São variáveis não controláveis e não são suscetíveis a serem alteradas a curto prazo, nomeadamente as políticas, económicas, socioculturais, tecnológicas,

ambientais e legais (Minciotti & Silva, 2011; Kotler et al., 2017). O desenvolvimento do território está por isso condicionado à forma como os gestores territoriais interpretam e interagem com essas variáveis externas e como adaptam as suas estratégias e tomadas de decisão.

### **1.5. Fases do Planeamento do Marketing Territorial**

O desenvolvimento territorial tem-se deparado com grandes e constantes desafios, com mudanças repentinas, novas tendências e necessidades, quer no ambiente interno, como externo, que exige uma resposta eficaz por parte dos gestores territoriais. Um território que pretende florescer e potenciar os seus recursos (naturais, patrimoniais, culturais, know-how...) tem de “desenvolver estratégias arrojadas de afirmação, promoção, mobilização de recursos em busca de uma atração e fixação de bens, capital humano, recursos financeiros e investimento” (Fernandes & Gama, 2006, p.1), para se conseguir destacar dos demais territórios.

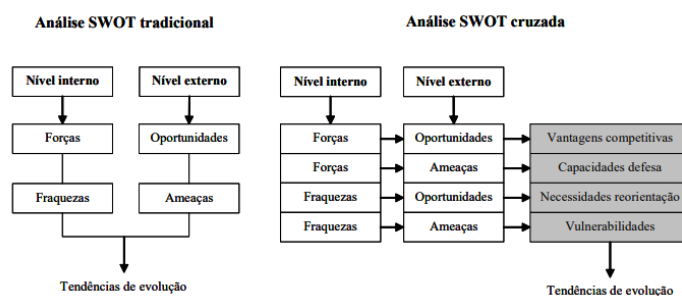
O posicionamento de um território baseado nas características distintivas e nas suas especificidades é crucial para a elaboração de uma boa estratégia e tática de gestão e planeamento do território (Fernandes & Gama, 2006; Hassib & Ibtissem, 2018; Metaxas, 2010). Neste contexto, aliar o planeamento estratégico e gestão territorial a uma perspetiva de marketing é essencial, para fomentar o desenvolvimento e promoção da região. Mais do que uma simples ferramenta de vendas, deve ser feito um planeamento estratégico integrado, tendo em conta o mercado (Metaxas, 2010), mas focado em proporcionar a satisfação dos desejos dos clientes e mais do que isso, agregar valor à sua experiência no território (Kotler et al., 2017). Permite reunir um conjunto de instrumentos analíticos, basilares para a definição das políticas e estratégias territoriais mais apropriadas para o florescimento da região e a atratividade no mercado nacional ou internacional (Hassib & Ibtissem, 2018).

Para conseguir atingir os seus objetivos, criar uma visão de futuro, delinear estratégias e planos de ação é fundamental efetuar um Plano de Marketing Territorial, bem estruturado, que passa por um conjunto de cinco principais fases (Ãzena & Keiss, 2009).

**1ª Fase: Organização do processo de elaboração do plano** - Primeiramente é definido o âmbito territorial do plano, definição da organização responsável da equipa de trabalho, das estruturas de participação e acompanhamento, o orçamento, bem como a calendarização das tarefas a desenvolver (Fonseca & Ramos, 2007).

**2ª Fase: Diagnóstico / Análise do território** - Nesta fase é efetuada uma análise profunda ao território, nos diferentes contextos – político, económico, sociocultural, tecnológico, ambiental e legal. Isso ajuda-nos a perceber a situação real do território. Deverá ser tida em linha de conta tanto uma análise interna como externa. Uma análise comparativa à performance de outros territórios concorrentes é igualmente importante (*Benchmarking*). Outro método de análise e pesquisa, comumente utilizado, é a elaboração de uma análise *Swot* (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Com a análise interna identificamos as forças e fraquezas, por sua vez, a análise externa identifica as oportunidades e as ameaças (Hassib & Ibtissem, 2018). O cruzamento de ambas (interna e externa) permitir-nos-á perceber as tendências de evolução. “A realização de uma análise *Swot* cruzada revela maior aptidão na descoberta de vetores de desenvolvimento e de carências que a análise *Swot* tradicional” (Fonseca & Ramos, 2007, p.8), nomeadamente as vantagens competitivas, que poderão impulsionar estratégias que fomentam a atratividade do território, as capacidades de defesa, necessidades de reorientação e vulnerabilidades, como podemos verificar na figura 5 (Hassib & Ibtissem, 2018).

Figura 5. Diferenças entre a análise SWOT tradicional e a análise SWOT cruzada



Fonte: Fonseca & Ramos, 2006

**3ª Fase: Formulação do Plano** – Nesta fase, depois de conhecermos a realidade do território com o diagnóstico e pesquisa realizada podemos definir o caminho a seguir. É definida a visão territorial, assim como as metas de desenvolvimento que pretendemos

alcançar. “A formulação do plano começa por fixar um objetivo nuclear, o grande desígnio que se espera alcançar (...), e são definidas linhas estratégias, que permitirão cumprir o objetivo central, que incidem sobre os temas críticos diagnosticados” (Fonseca & Ramos, 2007, p.9) A cada linha de estratégia são definidos objetivos, ações para concretizar o objetivo maior.

A segmentação do mercado é igualmente definida nesta fase, através da definição de grupos com características homogéneas, no que diz respeito aos interesses e necessidades. Na definição de estratégias devem ser contemplados mais do que um grupo-alvo.

Com a otimização do marketing mix são definidas o conjunto de variáveis que permite alcançar o posicionamento, a visibilidade pretendida, o posicionamento do “produto território” no mercado, que atributos definimos enaltecer e que imagem pretendemos que chegue aos nossos públicos-alvo.

**4ª Fase: Implementação do Plano** – Nesta fase é a aplicação prática da formulação estratégica do plano. São executadas as tarefas. Elaboração detalhada do plano de implementação, dos recursos financeiros, reuniões e cronograma. É, igualmente, nesta fase que se implementa o plano de comunicação, na medida em que é crucial que os mercados-alvo fiquem a conhecer o território e as suas características distintivas e mais-valias, sendo basilar reforçar a imagem e a identidade do território (Hassib & Ibtissem, 2018; Gordo et al., 2017).

**5ª Fase: Avaliação da Implementação do Plano** – Consiste no desenvolvimento de um sistema de indicadores que permitem avaliar os resultados diretos alcançados, se as estratégias definidas estão a surtir o efeito pretendido ou se têm de ser reajustadas a novas conjunturas internas /externas. Permite redefinir estratégias e ações conforme os resultados das ações implementadas. A avaliação deverá ser contínua e tem de ter em conta, igualmente, a satisfação dos diferentes públicos, que poderá pôr em causa o sucesso ou insucesso da estratégia.

Outro aspeto que poderá ditar o sucesso ou não da estratégia é a forma como o território é comunicado.

## 1.6. Marketing Mix na ótica dos territórios

Clarificando um pouco mais a ideia da política de marketing mix, na ótica dos territórios, podemos referir que marketing mix consiste num conjunto de variáveis que se articulam e “manipulam” na formulação das suas estratégias, de forma a conseguir-se atingir o posicionamento pretendido no mercado e alcançar o mercado-alvo definido.

Alguns autores, consideram que essas variáveis provindas, originalmente, do marketing (4P's) são igualmente aplicáveis aos territórios.

Amajid et al. (2017) evidenciam a adaptação feita por Charkor (2004) ao marketing territorial.

- Política de Produtos: Definição da oferta territorial que inclui toda a cadeia de valor turístico (recursos naturais, infraestruturas, atrações turísticas, animação turística-cultural, serviços, transporte) adaptada às tendências do mercado e às especificidades da procura.

- Política de Preços: Refere-se aos custos provindos da aquisição do “produto território”, que diferem consoante o público-alvo em questão.

- Para os turistas será o preço da deslocação, estadia, atividades que incluem na sua estadia, refeições, animação ou outros.

- Para residentes será o custo de vida (custo de habitação, terrenos, bens e serviços, entre outros).

- Para empreendedores/investidores serão os custos do preço de terrenos, impostos, taxas, custos de projeto, fixação do negócio na localidade (mão de obra, informação, conhecimento, benefícios fiscais, incentivos).

- Política de comunicação: Os meios escolhidos/atividades para dar a conhecer a oferta do território e chegar aos seus segmentos de mercado. Dar a conhecer os benefícios e o caráter distintivo do território.

- Política de distribuição: O objetivo principal é facilitar o acesso à região, incluindo formas de atendimento, de prestar auxílio no fornecimento de formas facilitadoras de implementar projetos ou criação de empresa.

Alguns autores, considerando que o marketing territorial tem as suas particularidades, criaram um novo mix incorporando mais variáveis, mais adequada nos territórios.

Barbaray (2015), como referenciado em Amajid et al. (2017) considera as variáveis clientes e poder público fundamentais para a definição de uma boa estratégia territorial. Valoriza tanto os clientes como os potenciais clientes, que são cada vez mais exigentes e dão uma grande importância à imagem e reputação do território, muito atentos à forma como o território é apresentado e comunicado e se as expectativas fomentadas pelas campanhas correspondem à realidade. São clientes também muito comunicativos e interventivos, que gostam de manifestar a sua opinião nas redes sociais, o que consequentemente, influencia outros clientes.

A estratégia de comunicação definida deverá apresentar o seu produto territorial de forma fidedigna, enaltecendo as suas mais valias, sem camuflar a realidade.

Já Gollain e El Asri e Giuliadori (2014) adotam um mix diferente, que denominam de “7P+1”, representado na figura 6, que articula a oferta territorial (Produto e Preço), de uma forma mais eficiente, no que diz respeito aos potenciais consumidores, impulsionando assim a atratividade do território, recorrendo a uma boa estratégia de comunicação e promoção, com o intuito de estimular a procura.

Figura 6. Marketing Mix dos Territórios “7+1”



Fonte: Elaboração própria, adaptado Amajid et al., 2017

Minciotti (2011) refere que outras variáveis devem ser tidas em conta, designadamente incentivos (criar incentivos que atraem os potenciais e atuais usuários dos bens e serviços), produtos e serviços (desenvolver produtos e serviços acessíveis no local) e identidade e valores (promover a identidade e os valores de um território, para enaltecer as vantagens distintas aos potenciais consumidores).

Quaisquer que sejam as denominações dadas pelos autores ou as variáveis que queiram adicionar, o principal propósito é ajustar estratégias que consigam atingir os objetivos propostos para o território com vista ao desenvolvimento, à melhoria de qualidade de vida e à diversidade e competitividade de oferta turística da região (Amajid et al., 2017).

### 1.7. Síntese Conclusiva

O marketing territorial é uma ferramenta fundamental na gestão estratégica dos territórios, que maximiza as suas potencialidades. A combinação multidimensional de ações, negociação de decisões estratégicas, planos de ação é muito diferente das empresas e mais complexa, numa tentativa de conciliar o interesse comum entre os diferentes agentes (Metaxas, 2010). Os gestores do território devem promover um planeamento estratégico integrado com vista ao desenvolvimento sustentado do território, alcançando com isso, um vasto leque de oportunidades (Barros & Gama, 2010; Amajid et al., 2016b), nomeadamente:

- Um conhecimento mais profundo do território, da concorrência e do meio envolvente / ambiente (interno e externo), político, económico, social e tecnológico, onde está inserido (Kotler et al., 2017);
- Possibilita a criação de estratégias de gestão e promoção, que afirmam o território e a sua competitividade (Gouveia, Aragonez & Amaral, 2015);
- Desenvolver novas atrações/ atributos para usufruto, quer de visitantes e turistas, quer dos próprios residentes ou empresários turísticos;
- Promover uma maior diversificação da oferta turística e cultural da região;
- Procura instigar a satisfação dos turistas / visitantes sem esquecer a população local;
- Possibilita uma projeção do território além dos seus limites geográficos (regional, nacional, internacional);
- Uma melhoria da prosperidade e qualidade de vida da população local (médio e longo prazo);
- Potencia a rentabilidade das empresas locais e da economia da região;
- Promove a criação de uma marca territorial, que projeta a imagem do território e impulsiona o interesse de novos residentes, empresas, investidores e turistas;
- Aumenta o sentido de pertença e a identidade local;
- Promover o desenvolvimento da atividade turística de forma sustentável, alinhando benefícios económicos, sócio culturais e ambientais.

O marketing territorial induz o desenvolvimento da região, fortalecendo a afirmação do território e promovendo as suas particularidades mais distintivas, sejam elas os seus recursos e atrações, capital humano, infraestruturas, empresas de renome, eventos, valores e identidade, tecnologias ou imagem (Amajid et al., 2017a). Uma forte marca territorial tem-se evidenciado como uma mais-valia e capaz de catalisar economias. Projetar a imagem e a identidade do território de forma coesa, atrativa e verosímil pode impulsionar o turismo e o desenvolvimento da região.

## **CAPÍTULO 2 - MARCA TERRITORIAL**

Primeiramente, antes de nos debruçarmos sobre a temática da marca territorial, torna-se pertinente perceber o conceito de marca, numa forma mais genérica.

Este conceito emergiu no âmbito do sector empresarial, muito focado na ótica dos produtos, inicialmente, de forma muito rudimentar, destinado a marcar e distinguir mercadorias e animais. No entanto, com o evoluir dos tempos começou a ser entendida como uma ferramenta de marketing, que através da criação de imagens positivas na mente dos consumidores, conseguia captar a sua preferência e lealdade, através da diferenciação dos seus produtos (Knox & Bickerton, 2003, como referido em Chan & Marafa, 2018).

Posteriormente, a imagem da marca deixou de ser uma mera forma de distinguir os produtos e passou a ser um elemento importante, associada ao posicionamento da própria marca. Através da comunicação que as empresas fazem das características intrínsecas dos produtos ou serviços, o consumidor percebe a imagem da marca e passa a influenciar o posicionamento da marca no mercado. Por outras palavras, torna-se um processo construído e influenciado pelo próprio mercado e clientes. Conceitos como notoriedade, imagem e lealdade tornam-se basilares, na gestão das marcas (Keller, 2008, como referenciados em Chan & Marafa, 2018 e em Brito, 2010).

As marcas foram adquirindo cada vez mais importância, no domínio das organizações, passando a ser entendidas como geradoras de valor, tanto para as organizações, como para os consumidores. Aacker (1996, como citado em Brito, 2010, p.50) refere que o valor da marca é “um conjunto de ativos (e passivos) ligados ao nome e ao símbolo da marca que adicionam (ou subtraem) valor a um produto ou serviço de uma empresa e/ou clientes dessa empresa”. O autor refere igualmente, citando Keller (2008) que o valor da marca é baseado no consumidor, que os elementos cruciais para geração de valor da marca residem na notoriedade e imagem.

A notoriedade da marca é o reflexo da familiaridade e do envolvimento do consumidor relativamente à marca. Retrata a capacidade de recordar ou reconhecer a marca, de

forma espontânea ou quando confrontado com uma determinada categoria de produto ou com marcas concorrentes similares.

A imagem, por sua vez, é o resultado da perceção que o consumidor tem da marca, que será influenciada pelas campanhas e promoções protagonizadas pela empresa, mas também das informações adquiridas (passa palavra, amigos, referências na internet) e experiências vividas pelo consumidor. Neste contexto, a marca passa a construir uma estratégia baseada no desenvolvimento de uma ligação simbólica e emocional com o consumidor (Correia & Brito, 2011), com o objetivo de manter um vínculo a longo prazo.

Segundo a American Marketing Association (AMA) a marca é definida como “um nome, termo, design, símbolo ou qualquer outra característica que identifica bens ou serviços de um vendedor distintos, em relação aos outros vendedores<sup>4</sup>”.

Por seu lado, o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), organismo, onde são efetuados os registos das marcas, define a marca como sendo “um sinal usado para distinguir produtos ou serviços de uma empresa no meio comercial. Além da marca, podem ser registados outros sinais do comércio: logótipos, denominações de origem, indicações geográficas, marcas coletivas, marcas de certificação ou de garantia<sup>5</sup>”. No entanto, estas duas definições são muito redutoras do verdadeiro significado da marca, na atualidade.

A marca há muito que suplantou a função de identificação e diferenciação, deixou de ser apenas um símbolo. “As marcas não são meros sinais (...) não se resumem também a simples elementos que ajudam a posicionar produtos e empresas. (...) são hoje encaradas como parceiras nos relacionamentos que se estabelecem com os consumidores” (Brito, 2010, p.49), integrando igualmente uma componente simbólica.

Nas palavras de Keller (2003, citado em Brito, 2010, p.56) “uma marca é (...) um produto que adiciona outras dimensões que o diferenciam de alguma forma de outros produtos concebidos para satisfazer a mesma necessidade. Essas diferenças podem ser racionais e tangíveis – relacionadas com o desempenho do produto – ou mais simbólicas, emocionais e intangíveis – relacionadas com aquilo que a marca representa”. As marcas fortes

---

<sup>4</sup> AMA <https://www.ama.org/topics/branding/>

<sup>5</sup> [O que é uma marca | Justiça.gov.pt \(justica.gov.pt\)](https://www.justica.gov.pt)

conseguem alcançar essas duas dimensões, por um lado as características do produto e o seu caráter funcional e criar com o consumidor um envolvimento devido às especificidades da marca.

No domínio dos territórios, a marca apresenta-se, igualmente, como uma ferramenta crucial no sentido de promover a competitividade entre os territórios. Através da criação de uma identidade competitiva, distingue o território dos demais concorrentes e potencia um crescimento da notoriedade e do reconhecimento do valor agregado à experiência do consumidor (Anholt, 2008; Anttiroiko, 2015; Gaio & Gouveia, 2007).

### **2.1. Marca no contexto dos Territórios**

Os territórios são muito mais complexos do que os produtos ou serviços, na medida em que englobam um conjunto de premissas e condicionantes na aplicação das marcas.

Os territórios compreendem, em si, um conjunto de características e atributos patrimoniais, culturais, históricos, tecnológicos, económicos, capital humano, recursos naturais, infraestruturas e de singularidades, mas também de valores, que compõem a sua identidade (Cozmiuc, 2011; De Noni, Orsi & Zanderighi, 2014; Sertakova, Koptseva, Kolesnik, Libakova, Luzan & Sergeeva, 2016). Essa panóplia de especificidades e mais-valias traduzem-se em argumentos que impulsionam a construção de uma imagem territorial. Neste sentido, a marca impõe-se como “um ativo importante” e um catalisador no desenvolvimento territorial (Gouveia, Aragonez & Amaral, 2015; Wielewicki, 2011), capaz de afirmar a sua diferenciação e valorização por parte dos consumidores.

As marcas territoriais têm sido concebidas, fundamentalmente, para dar uma maior projeção e robustez à imagem que o território quer transmitir, não na forma de uma simples campanha promocional, mas sim numa imagem construída à luz de estratégias positivas que acarretam, igualmente, os valores e o entendimento do território (Wielewicki, 2011; De Noni et al., 2014; Sertakova et al., 2016).

Importa salientar que o sucesso ou o insucesso da marca territorial, depende da perceção correta e favorável das marcas, por parte dos consumidores. No entanto, torna-se

importante reforçar que a imagem, para ser favorável, tem de representar simultaneamente a imagem pretendida (intenções da imagem projetada pelos gestores do território) e a imagem percebida (a imagem que é efetivamente percebida pelo consumidor) (Wielewicki, 2011).

O desenvolvimento de uma identidade é muito mais complexo no contexto dos territórios. Os produtos podem rapidamente ser alterados, retirados do mercado ou reposicionados, enquanto no caso dos territórios, não podemos substituir paisagens, praias, ou outros atributos que os compõem. A marca, sendo a representação de uma identidade, uma imagem, uma reputação e valores locais, não deve ser desenvolvida somente para atrair turistas ou visitantes, mas com base numa gestão estratégica consistente e continuada. A construção da identidade e imagem da marca tem de ser diferenciadora e capaz de evidenciar as especificidades e singularidades de um território (país, região ou cidade) (Aragonez & Alves, 2013; Cozmiuc, 2011) e ao mesmo tempo ter “uma abordagem integrada de todos os *stakeholders*, para que possam comungar de uma visão comum para a marca do local” (Gouveia, Aragonéz & Amaral, 2015, p.96), ou seja, fomentar uma forte ligação de união e de identificação com os atributos e valores que se querem eleger como representativos da marca, do território e dos *stakeholders* (Cozmiuc, 2011).

Para delinear essa estratégia terá de se considerar alguns aspetos fundamentais, nomeadamente o comportamento do consumidor e um processo de duplo reconhecimento (interno e externo) da identidade, da imagem e dos valores da marca territorial, por forma a conseguir atingir os seus objetivos (atrair turistas, investidores e novos moradores), promovendo a competitividade dos territórios (Cozmiuc, 2011; Dallabrida, Tomporoski & Sakr, 2016; Wielewicki, 2011).

Citando Ahnolt (2017), “uma estratégia de marca de lugar consiste num plano para definir a mais realista, mais competitiva e mais apelativa visão estratégica para o país, região ou cidade; esta visão tem então de ser satisfeita e comunicada” (Ahnolt, 2017, p. 242).

O autor refere ainda que a marca deve ser muito clara e definir a quem se quer dirigir e o que quer comunicar, para não dar lugar a conceitos ambíguos e pouco representativos do território, mas deve abranger um mercado bastante amplo.

Reforçando a mesma ideia, Gouveia, Aragonez e Amaral (2015), salientam que “a marca não existe se as pessoas não se identificarem com ela” (Gouveia, Aragonez & Amaral, 2015, p. 96). Ao promover uma imagem unificada da marca territorial e um envolvimento dos públicos internos fortalece-se a marca e o seu posicionamento no mercado, uma vez que esses públicos se tornam coautores da marca e eles próprios se evidenciam como seus embaixadores (Gaio & Gouveia, 2007; Cozmiuc, 2011).

A criação de uma marca territorial é desenvolvida com base numa estratégia *pull*, ou seja, neste novo paradigma, as estratégias de marketing focam-se em atrair o consumidor aos seus produtos, neste caso, ao território, estimulando o interesse por meio de estratégias comunicacionais bem definidas, promovem um maior envolvimento com o território. São selecionados os atributos que melhor refletem a identidade do território e comunicados através de estratégias de posicionamento (Gaio & Gouveia, 2007).

A marca territorial não se limita, portanto, à sua representação gráfica, um nome ou slogan, um mero processo criativo (Aragonez & Alves, 2013; Cozmiuc, 2011; Gouveia, Aragonez & Amaral, 2015; Karavatzis, 2005; Wielewicki, 2011). Estes são apenas alguns dos elementos que compõem a estratégia da marca e que ajudam a representar de forma mais uniforme o território.

Torna-se também uma ferramenta importante usada para promover a diferenciação dos territórios e melhorar o seu posicionamento face à concorrência (Gouveia, Aragonez & Amaral, 2015). Para conseguir esse propósito tem de definir e conseguir transmitir os valores territoriais de forma clara e exata. Esses terão de ser condizentes com a identidade territorial (Aragonez & Alves, 2013) e fazer sobressair, através da sua representação gráfica, o valor acrescentado do território (Wielewicki, 2011).

É também,

“uma rede de associações, existentes na mente do consumidor, que se baseiam nas expressões visuais, verbais e comportamentais de um lugar, corporiza através dos seus objetivos, comunicação, valores e cultura. Assim, a marca de um lugar não é a expressão comunicada das suas características físicas, mas sim a percepção dessas expressões na mente do público-alvo” (Braun e Zenker (2010, como citado em Gouveia, Aragonez & Amaral, 2015).

É imperativo que os fatores de diferenciação territorial sejam assentes nos valores identitários e atrativos do território e que promovam o envolvimento do público (interno e externo). No entanto, como são dimensões intangíveis, torna-se mais complexo conseguir refletir esses elementos numa identidade visual da marca, que seja entendida por todos (Anholt, 2007).

Neste contexto, torna-se pertinente compreender quais os componentes que integram uma marca territorial.

## **2.2. Componentes da Marca Territorial**

Num ambiente de globalização e de crescente competitividade, entre crises económicas e pandémica, as regiões tentam encontrar a melhor forma de chegar aos consumidores. Os gestores territoriais começaram a olhar para os territórios tendo em conta a sua multidimensionalidade, que agrega uma panóplia de possibilidades, para conseguir atingir esse propósito. Neste cenário, a marca assume-se como uma peça fundamental, passando a fazer parte de uma construção estratégica desenvolvida, com o intuito de gerar valor à experiência do consumidor (Chan & Marafa, 2018; Hankinson, 2004).

Ginesta e de San Eugenio (2020) evidenciam que o sucesso de muitos territórios incorpora a criação de uma identidade, que promove igualmente as especificidades e singularidades do território e que seja distintiva no mercado. “A marca de local surge da combinação das características (atributos e valores) de um local e do aproveitamento do valor agregado de seus ativos tangíveis e intangíveis” (Ginesta & de San Eugenio, 2020, p.8).

A imagem da marca de destino está associada a atributos funcionais, tangíveis de produtos (caraterísticas físicas e serviços), fazendo a alusão a um caráter mais utilitário da marca, no entanto, esta está igualmente associada a atributos emocionais ou simbólicos intangíveis dos consumidores, que induz a uma expressão mais pessoal e atributos experienciais (Hankinson, 2004). Assim, num destino turístico, as atrações podem ser tanto tangíveis como intangíveis. Por exemplo, relativamente à localização, instalações, equipamentos e acessos são considerados tangíveis, enquanto que a cultura,

a história, as marcas são designadas recursos intangíveis (De Freitas Coelho, Gosling & Berbel, 2016).

Dessas associações podemos resumir alguns dos componentes e fatores de atratividade da marca apresentados por Hankinson (2004), representado de forma sintética na Tabela 1.

Tabela 1. Componentes de uma Marca Destino Turístico

Atributos Funcionais	Museus, galerias de arte, teatros e salas de espetáculo
	Atividades e instalações de lazer, culturais e desportivas
	Instalações para conferências e exposições
	Espaços públicos
	Hotéis, restaurantes, espaços recreativos e de entretenimento
	Infraestrutura de transporte e acesso
Atributos Simbólicos	O caráter dos residentes locais e hospitalidade
	O perfil de visitantes típicos (por exemplo, idade, renda, interesses e valores);
	Qualidade dos serviços prestados
Atributos Experienciais	Sensações provocadas aos visitantes /consumidores por parte do território/destino (relaxamento, animação ou fascínio)
	Sensações promovidas pelo destino (por exemplo, a experiência do local, vibrante ou pacífica)
	O caráter do ambiente construído (por exemplo, histórico, moderno, verde e espaçoso)
	Sensações relacionados com a segurança e proteção

Fonte: Adaptado de Hankinson (2004)

Segundo De Freitas Coelho et al. (2016), os fatores que interferem na atratividade turística percebida de um destino turístico são: (i) facilidades de acesso (informação acessibilidade e conectividade), (ii) infraestruturas turísticas (Infraestruturas estabelecimentos hoteleiros, restaurantes e higiene), (iii) serviços de apoio, (iv) atmosfera da região (se é uma região histórica, de interior, com belas paisagens, espiritualidade, entre outras), (v) recursos distintos do local, (vi) atributos culturais (caraterísticas culturais, artesanato, obras de arte, património imaterial), (vii) ambiente físico e psicológico, como segurança e hospitalidade da comunidade.

Já Sertakova et al. (2016), no seu estudo sobre gestão de marcas de regiões da Sibéria, refere que a afirmação de um território tem de ser feita com base numa assinatura única, tendo em conta o seu potencial intrínseco, que se manifesta não só com as caraterísticas/ atributos físicos, mas numa representação simbólica. Considera, por isso, importante

promover os componentes culturais, históricos e arquitetónicos, assim como a sua identidade cultural.

As associações feitas às marcas territoriais e os benefícios percecionados ou a proposta de valor diferem muito consoante o tipo de consumidor (turista, residente ou investidor). Deste modo, o planeamento da marca e a estratégia de comunicação devem ser feitas de forma cuidadosa e maximizando os pontos fortes do território (Pike, 2017).

Face ao exposto, podemos salientar que a marca deve ser desenvolvida tendo em linha de conta a sua multidimensionalidade e pensada de uma forma holística e a longo prazo, enaltecendo a sua excecionalidade e autenticidade, com o intuito de potenciar a atratividade do território e a notoriedade da marca. Estes componentes podem ser potenciadores do seu carácter de diferenciação, na estratégia definida para o desenvolvimento da região. Ao aprofundarmos um pouco estes componentes fomos nos apercebendo de algumas das características de uma marca forte, que vamos sistematizar no ponto seguinte.

### **2.3. Características de uma marca forte e os seus benefícios para o desenvolvimento do território**

Conceitos como identidade, imagem e posição da marca são basilares na construção de uma marca forte e para que a mesma se torne distintiva e competitiva, face à forte concorrência entre territórios.

O *place branding* tornou-se no novo paradigma da gestão estratégica dos territórios (Gouveia, Aragonez e Amaral, 2015), contudo, nem sempre é implementado de uma forma eficaz. Por outras palavras, nem sempre a marca territorial é entendida por todos, muitas vezes traduzem-se em marcas confusas e a imagem que é projetada e delineada pelos gestores territoriais, não corresponde à imagem que é captada pelos consumidores. Nesta perspetiva, iremos de seguida mostrar quais as características fundamentais para que uma marca se torne uma marca forte e que consiga ser, igualmente, uma alavancagem para o desenvolvimento da região.

Os territórios, como já foi referido, compreendem um conjunto de atributos e características muito diversas, o que dificulta a definição da identidade da marca territorial. Os gestores têm de eleger os atributos e as especificidades que melhor identificam o território e escolher os pilares estratégicos que o fazem ser único e mais competitivo. Neste sentido, segundo Cozmiuc (2011), funcionalidade, valor agregado e integração são fatores essenciais para uma marca se destacar e vencer no mercado, sendo reconhecida pelos consumidores.

No que se refere à **funcionalidade**, o território pode ser competitivo pelo seu caráter funcional, ou seja, pelas suas características de natureza utilitária. A marca territorial é percebida pelos seus benefícios e atributos físicos (tangíveis), como as atrações, boas condições do sistema de transporte público, residência, indústria, de atividades lúdico-recreativas, emprego, etc. Nem todos os territórios têm as mesmas comodidades para oferecer e que possam ser vistos como fatores atrativos na tomada de decisão da escolha do território ou de reconhecimento da marca. O caráter funcional é importante, no entanto, a decisão é feita tendo em conta também a dimensão emocional, o **valor agregado** à marca territorial, que é fundamentalmente os benefícios pessoais que os consumidores associam à marca. Podemos dizer que a marca agrega valor quando o consumidor reage de modo diferente à sua presença (Aragonez & Alves, 2013).

As marcas fortes baseiam o seu diferencial agregando valor não só no que diz respeito aos benefícios funcionais, mas também emocionais, com o intuito de fomentar uma maior ligação com o consumidor. O valor da marca é outro dos conceitos que passou a ser levado em conta pelos gestores territoriais. As marcas apelam aos sentidos e despertam nos consumidores emoções, pelas associações que estes fazem ao perceber o valor agregado que a marca lhe poderá potenciar (Hankinson, 2004).

Brito (2008) considera a notoriedade, a imagem e a fidelidade ou envolvimento, como as fontes de valor da marca. A notoriedade consiste no reconhecimento e familiaridade que os consumidores têm em relação à marca. A imagem corresponde às percepções que o consumidor tem da marca. Para a construção de uma marca forte é crucial comunicar bem a imagem ao cliente, de forma que a imagem que é projetada seja a mesma que a imagem percebida. O envolvimento e a fidelidade à marca por parte do consumidor resulta da percepção da notoriedade e da imagem.

A marca territorial deve ser igualmente **integradora e relacional**. A estratégia de *branding* estabelece uma construção de envolvimento com o consumidor, de longo prazo, e pretende-se que o consumidor capte os valores e a personalidade da marca (Chan & Marafa, 2018). No entanto, deve incorporar, também, no seu desenvolvimento o envolvimento dos diferentes stakeholders (públicos e privados), de forma a impulsionar o entendimento e a identificação dos valores da marca. É fundamental ter em conta quer as especificidades do território, para que a marca seja representativa do mesmo e não transmita informações díspares, quer as necessidades e interesses dos diferentes intervenientes, com o intuito de mitigar os possíveis conflitos de interesse. Estabelecer uma forte rede com os diferentes *stakeholders*, onde todos comunguem da mesma visão e se identifiquem com a identidade e valores da marca territorial é fundamental para o fortalecimento da marca (Hankinson, 2004).

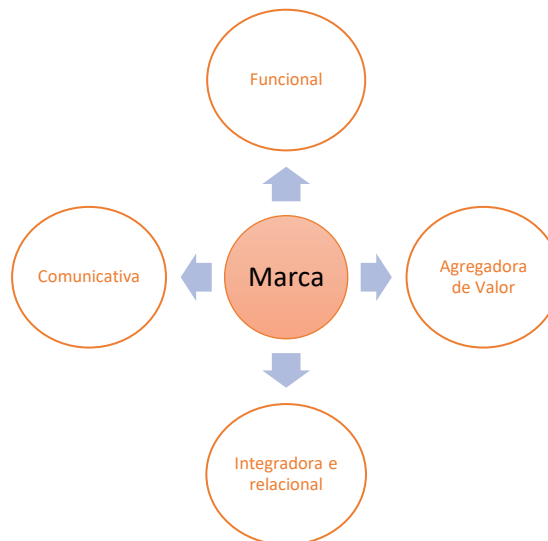
Para conseguir superar o desafio de estabelecer uma marca forte é crucial entender também a perceção da marca, na perspetiva da oferta, na ótica dos profissionais que estão envolvidos na atividade turística (direta ou indiretamente) e que contactam com os turistas e visitantes. Promover o envolvimento com os empresários ou possíveis investidores/empreendedores torna-se crucial, para viabilizar o reconhecimento da marca. Ao estimular o seu sentimento de pertença, relativamente à marca territorial, poderá influenciar a forma como interagem com os turistas ou visitantes e a forma como estes “vendem” a marca e o território, uma vez que a sentem como sua, acreditam nos seus valores e projeções, tornam-se mais comprometidos com a mesma (Yusof & Ismail, 2014).

Hankinson (2004) acrescenta que uma marca forte tem de estar inserida numa estratégia comunicacional. Corroborando com esta ideia, Cozmiuc (2011) refere que “é a identificação, o desenvolvimento e a comunicação da marca que ajuda a ser facilmente identificada por um público-alvo” (Cozmiuc, 2011, p.432).

Na perspetiva de Cozmiuc (2011) numa marca forte é impreterível que o consumidor se aperceba do valor da marca, que percecione as mais-valias que esta lhe agrega. Neste contexto, é basilar que seja delineada uma boa estratégia de *branding* aliada a uma **boa estratégia de comunicação** da marca. A identidade da marca serve como veículo para comunicar e promover a diferenciação e o seu conjunto competitivo (Hankinson, 2004).

Para que um território consiga construir uma marca forte e destacar-se, entre as diferentes marcas territoriais ou submarcas existentes, deve ter em consideração estas suas características, sintetizadas na figura 7.

Figura 7- Características da Marca Territorial



Fonte: Elaboração própria, com base em Cozmiuc, 2011 e Hankinson, 2004)

As suas características devem ser facilmente reconhecíveis e identificáveis, assim como os seus atributos, salientando de forma inequívoca as razões pelas quais os consumidores elegem o território para viver, investir, implementar a sua empresa ou viajar (Cozmiuc, 2011).

Neste ponto de vista, os gestores territoriais, que adotam as estratégias de *branding* territorial, assumindo a criação da marca assente numa visão holística, podem impulsionar o desenvolvimento do território, nomeadamente através de:

- Desenvolvimento da atratividade dos territórios, com o intuito de captar investimento empresarial e talentos;
- Fomentar a atividade turística e melhorar o seu posicionamento no mercado nacional e internacional;

- Reabilitação e investimento em edifícios e infraestruturas com o objetivo de tornar a oferta mais atrativa;
- Fortalecer o conhecimento da região e dos seus atributos, promovendo a identidade territorial e o sentimento de pertença por parte dos locais (residentes e trabalhadores);
- Promover uma visão comum acerca da marca principal;
- Incentivar o consumo aos produtos endógenos e alusivos ao território;
- Fomentar o desenvolvimento sustentável (Dallabria, Tomporoski & Sakr, 2016; Hankinson, 2004).

Em jeito de síntese, o processo de *branding*, no incremento de uma marca forte, exige um planeamento estratégico, com foco em ações que valorizem a imagem, otimizem as suas virtudes territoriais.

Este processo desenrola-se num ambiente multidimensional e com a interação de diferentes *stakeholders* com estímulos e propósitos diversos e neste sentido, o sucesso da marca, como refere Dastgerdi e De Luca (2019) depende “da extensão da marca”, ou seja, do envolvimento e do relacionamento que os *stakeholders* têm com a marca. Estes quando se identificam com o conceito e os valores da marca, amplificam e fortalecem a própria marca, promovendo-a de forma mais clara e evidente aos consumidores e estimulam, igualmente, o reconhecimento da marca por parte dos consumidores (Yusof & Ismai, 2014).

A criação de uma marca forte requer um esforço por parte das DMOs de integrar os diferentes atores do território (comunidade local, empresas locais e autoridades regionais). Este envolvimento é fulcral para que a marca tenha um desenvolvimento pensado a longo prazo e que promova uma relação mais estreita entre consumidores, intervenientes e a marca.

Segundo Wheeler, Frost e Weiler (2011) no processo de branding os gestores territoriais negligenciam esse envolvimento, focando mais as suas estratégias na perceção que os visitantes ou turistas têm do destino. No entanto, as duas perspetivas são essenciais à gestão da marca. Os *stakeholders* quando envolvidos com a identidade da marca e na

projeção da imagem para os visitantes criam um comprometimento maior com a marca, evidenciando mais o valor que a marca agrega aos consumidores e os fatores distintivos.

Qualquer região tem um legado histórico, cultural, patrimonial, atividades, eventos e a identidade, sendo um dos elementos fundamentais da marca, deve ser representativa desse legado e dos valores e significados do destino. Esses valores são intrínsecos aos elementos sociais, culturais, históricos, geográficos e económicos do território (Wheeler et al., 2011). É neste contexto que surge o *branding* territorial, já que se torna importante definir uma identidade que englobe os ativos tangíveis e intangíveis, agregando também uma boa estratégia de comunicação, com o intuito de promover o reconhecimento da marca territorial e a mensagem que lhe é subjacente aos atuais e potenciais residentes, investidores ou visitantes.

#### **2.4. Branding dos Territórios**

O *branding* é um termo de origem inglesa que está intimamente ligado à criação e gestão de marcas.

Relativamente à sua aplicação aos territórios, o *branding* territorial, traduz-se em estratégias de desenvolvimento e criação de uma marca territorial, que visam maximizar as especificidades únicas que compõem o território, com o intuito de projetar uma imagem favorável (interna e externa), fomentando o reconhecimento e notoriedade da região (Dallabrida, Tomporoski & Sakr, 2016).

No processo de construção de uma marca, que tem como mote a criação de uma identidade, os gestores territoriais baseiam-se em ativos territoriais, no qual uma marca de destino se apoia, designadamente património histórico, características naturais ou culturais, entre outros, que espelhem a sua singularidade e que maximizem os seus atributos positivos, com o intuito de posicioná-la no mercado de forma mais favorável. Este processo potencia uma gestão planeada da marca e da sua imagem, com uma projeção mais forte e unificada, fomentando a competitividade e abrindo portas à internacionalização (Chan & Marafa, 2018; Kavartzis & Kalandides, 2015).

No entanto, o *branding* territorial não se limita a criar uma marca que espelhe as mais-valias do território, ou seja, apenas de promoção dos ativos individuais do território, mas sim, um novo paradigma de planejar, projetar a identidade, a imagem e reputação do mesmo (Anholt, 2010). Os gestores territoriais, através do processo de branding, buscam a reinvenção do território, criando uma identidade coletiva que personifique o território e os seus diferentes atores, de forma a que todos sintam uma forte ligação (Dallabrida, Tomporoski & Sakr, 2016). O branding implica assim um processo que engloba a gestão e, igualmente, um sistema de comunicação que interligue a imagem e a identidade do território, de forma a promover a atratividade do território, como um lugar para visitar, morar, investir ou estudar (Dastgerdi & De Luca, 2019).

Em suma, o branding é desenvolvido tendo por base um profundo conhecimento do território e estratégias bem definidas e planeadas previamente, integrando um processo global de desenvolvimento do território. Além de pretender construir uma narrativa consistente, de projetar uma determinada imagem e de impulsionar a notoriedade da marca. O grande desafio é conseguir que o público interno (residentes, empreendedores, trabalhadores, sobretudo os ligados à atividade turística) compreenda, valorize e se identifique com a marca ao ponto de a considerar sua, criando uma ligação e um sentimento de pertença. O branding para ser bem-sucedido tem de ser pensado de dentro para fora, as comunidades locais, os empresários e investidores desempenham um papel determinante neste processo, na medida em que se poderão tornar-se embaixadores da própria marca (Kavaratzis & Kalandides, 2015).

O grande desafio é conseguir criar uma marca que seja conciliadora e que centralize os diferentes objetivos dos diversos *stakeholders* envolvidos e, ao mesmo tempo, conciliar o entendimento de uma imagem que se quer projetar e que se pretende atrativa e competitiva, com a imagem que os diferentes grupos percecionam e que os gestores territoriais divulgam nos diversos canais de comunicação. Esse processo iremos explicar de seguida.

## **2.5. Identidade da imagem e posicionamento da marca**

O principal objetivo do processo de desenvolvimento de uma marca territorial é explorar formas de agregar valor ao produto território. A conceção de uma marca maximiza a

projeção da imagem do território, a sua atratividade e influencia a forma como os consumidores vivem a sua experiência, sejam eles residentes, visitantes, turistas ou investidores.

Para tal, a marca tem de ser construída com base em elementos identitários, significados e valores que lhe imprimem um sentido, um conjunto de associações, que ilustram as especificidades do território e funcionam como elementos diferenciadores na tomada de decisão do consumidor (Aragonez & Alves, 2013; Wheeler et al., 2011).

A marca, na sua dimensão funcional e simbólica, permite afirmar a identidade do território, impulsionando uma maior divulgação e conhecimento da mesma. A identidade da marca estimula uma ligação mais próxima com o consumidor (Paiva, Narciso e Natário, 2012), que “através de uma proposta de valor deverá envolver benefícios funcionais, emocionais e de auto-expressão” (Aker, 2007, como citado em Aragonez & Alves, 2013, p.323). Refere ainda que a identidade de uma marca é um conjunto exclusivo de associações com a marca que o estratega de marcas ambiciona criar ou manter. Essas associações representam aquilo que a marca pretende realizar e implicam uma promessa aos clientes” (Aragonez & Alves, 2013, p.323).

No entanto, não basta criar uma boa proposta de valor agregada à marca. A mesma tem de ser comunicada e chegar ao consumidor, ser percebida pelo mesmo, como uma mais-valia, como um benefício. A mensagem veiculada tem de gerar uma mensagem mental no consumidor que lhe permita criar ligações emocionais com a marca e escolher a marca em detrimento de outra (Lages, Sousa & Azevedo, 2018).

Neste contexto é crucial que a marca seja apresentada de forma coesa e clara, de maneira a ser distintiva, mas também autêntica e afirmar as características intrínsecas inerentes ao território (Aragonez & Alves, 2013).

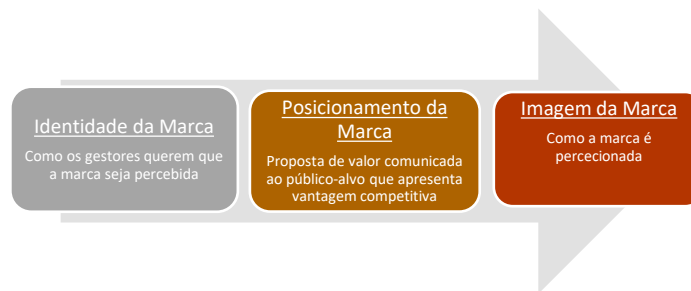
Como afirmam Kavaratzis e Ashworth (2005), a estratégia de branding atua com as imagens mentais, ou seja, cria uma identidade da marca, que reflete os valores que os gestores territoriais elegem para serem percebidos pelos consumidores. A imagem projetada é concebida para moldar a percepção favorável da marca territorial, sendo imperativo que a identidade projetada seja o reflexo da imagem projetada para o mercado.

O posicionamento da marca é como os gestores querem que a mesma seja lembrada e reconhecida pelos seus consumidores, com uma proposta de valor que lhe confere uma vantagem competitiva. Por outras palavras, é o lugar que ocupa na mente dos consumidores comparativamente com as marcas concorrentes.

No processo de desenvolvimento do posicionamento estratégico da marca, a imagem da marca (a imagem percebida pelos consumidores) é de extrema importância e deve ser coerente com a imagem que foi projetada no mercado (Aragonez & Alves, 2013; Lages, Sousa & Azevedo, 2018).

A proposta de valor deve cumprir ou superar as expectativas da experiência do consumidor. Como ilustra a figura 8, O posicionamento resulta da interação entre ambos.

Figura 8- Identidade, Posicionamento e Imagem de Marca



Fonte - Elaboração própria adaptado de Kavartzis e Ashworth, 2005

Para Anholt (2005) a marca territorial (nação ou território) é composta pela soma das perceções que os consumidores têm de um país ou região, tendo em conta as seguintes áreas: turismo, marcas de exportação, governação, investimento e imigração, cultura / património e pessoas. Estas seis áreas, como ilustra a *Figura 9*, compõem o hexágono de Simon Anholt, também designado por “The Nation Brand Hexagon”, ou seja, o Índice de Marcas Nacionais Anholt-GMI, que consiste num barómetro que mede a opinião dos consumidores relativamente ao apelo da imagem da marca e à perceção do valor da marca.

Figura 9 – O Hexágono de Simon Anholt – A marca-nação



Fonte: Anholt, 2005

Anholt (2005) refere que este modelo pode auxiliar, tanto os territórios que pretendem definir uma marca, como os que necessitam de reestruturar a sua marca e passar por um processo de *rebranding*, com o intuito de impulsionar uma nova imagem que contrarie os aspetos menos bons da perceção dos consumidores e como desenvolver uma identidade mais competitiva. Com este modelo devem também ser consideradas as outras marcas concorrentes a nível nacional e regional e o seu posicionamento. Especificamente, devem ser considerados os seguintes fatores:

- **Turismo**: Relativamente à componente do turismo, é a área mais perceptível da definição da estratégia da marca territorial, na medida em que é na área onde os países, regiões ou cidades investem mais na promoção das suas imagens, divulgando as suas paisagens e os seus pontos de interesse, sobretudo monumentos, atrações, eventos, entre outros. Neste ponto interessa medir o interesse dos consumidores neste aspeto.

- **Marcas de exportação**: Cada território tem os seus produtos e serviços, os seus produtos endógenos. É importante para a marca territorial promover esses produtos e marcas de renome propícias à exportação, que irão impulsionar um maior reconhecimento do território, gerando mais riqueza para a região. Importa, por isso, saber o nível de satisfação com os produtos e serviços do território. Para Anholt esses produtos ou submarcas também são representativos da imagem da região e podem condicionar, positiva ou negativamente, a opinião dos consumidores face ao território.

- **Governança**: Nesta área são consideradas as relações políticas, a definição das suas estratégias, o ambiente de estabilidade política que se vive no território, os seus líderes e a forma como interagem interna e externamente.

- **Investimento e Imigração**: Consiste na capacidade de captar pessoas para viver, estudar ou trabalhar no território, de atrair recursos humanos qualificados. Os dados fornecidos sobre este domínio permitem direcionar as estratégias no sentido de atrair mais investimento, recursos humanos qualificados e empreendedores atraídos pelos valores e especificidades do território.

- **Cultura e Património**: A cultura, o património e as atividades desenvolvidas no território (desportivas, culturais, entre outros) pontos que se diferenciam e os torna singulares e que refletem a identidade territorial.

- **Pessoas**: As Pessoas transparecem muito a essência do lugar, pela sua hospitalidade e tolerância. O saber receber vai condicionar, também, a perceção da imagem do território e a sua marca e a sua notoriedade, assim como a sua qualidade de vida a forma como interagem e como reconhecem ou não a identidade territorial. Neste domínio enquadram-se: a população local, agentes, embaixadores da marca, políticos e pessoas influentes.

Todas estas áreas são cruciais para conseguir saber como a marca é vista pelos consumidores, de forma a reforçar ou redefinir estratégias que sejam catalisadoras para a obtenção de uma marca forte.

Perante o que foi exposto, torna-se pertinente clarificar e distinguir os conceitos de marketing territorial e de branding territorial, muitas vezes utilizados como sinónimos.

## **2.6. Marketing Territorial ou Branding de Território**

Nem sempre as diferenças entre os conceitos de marketing territorial e de branding são bem percecionadas e, muitas vezes, tornam-se confusas.

O marketing territorial, como abordámos no capítulo anterior, manifestou-se inicialmente no âmbito das campanhas promocionais, mas posteriormente passou a ser encarado

como uma estratégia, com o intuito de enaltecer as particularidades do território, nomeadamente os atributos e características históricas, culturais, património natural, produtos locais, gastronomia, serviços, tecnologia, entre outros, para impulsionar a diferenciação e a competitividade entre territórios concorrentes e potenciar igualmente o desenvolvimento das cidades, regiões/territórios ou países (Dallabrida, Tomporoski & Sakr, 2016).

Traduz-se num instrumento estratégico que pretende desenvolver o território, reestruturando a imagem, mais favorecida, mantendo as características mais marcantes e emblemáticas da região, alterando imagens desfavoráveis (Barros & Gama, 2010).

Por sua vez, o *branding* é mais centrado na gestão das marcas, cujo principal foco é “a criação, o fortalecimento e a divulgação da identidade ou imagem de determinado território, advinda de características únicas e diferenciais que o tornam singular perante outros” (Dallabrida et al., 2016, p.673).

O *branding* surge como uma nova forma de gestão territorial que assenta na projeção de uma imagem interna e externa, da identidade e da reputação territorial. É uma abordagem estratégica que visa criar uma ligação, um envolvimento entre os consumidores e a identidade da marca, evidenciando o valor que a marca agrega a este (Cozmiuc, 2011).

*Branding* é “um processo de representação, planeamento e comunicação de um nome e da identidade de um lugar. O objetivo consiste não apenas em obter rendimento económico, mas também alcançar uma boa reputação para o território (Anholt, 2007 citado em Dallabrida, Tomporoski & Sakr, 2016, p.678).

O marketing territorial tem um carácter funcional, enquanto o branding territorial envolve a agregação de valor, de acordo com o significado da marca. Neste contexto, os territórios suplantam as tradicionais projeções da identidade do território, passando a imperar um cariz mais simbólico, na representação dos territórios em marcas. A marca auxilia a construção de uma imagem favorável, que promove o fortalecimento da marca na mente do consumidor e que este se familiarize com a marca (Cozmiuc, 2011; Dallabrida, Tomporoski & Sakr, 2016).

O complexo processo de gestão territorial passa primeiramente, de uma forma muito resumida, por conhecer o território, as suas valências, as suas fragilidades e o mercado em que está inserido e efetuar um planeamento estratégico. Nesta fase da abordagem, o foco está direcionado para as reabilitações a fazer no território a nível das infraestruturas, governança e de gestão social. Posteriormente, fazendo uso das várias ferramentas do marketing, promover uma estratégia de desenvolvimento territorial e comunicacional, que enalteçam as singularidades dos territórios de forma a criar uma imagem favorável, tornando-os atrativos e competitivos. Por fim, o processo de desenvolvimento local culmina com a criação de uma marca territorial, que se pretende que seja representativa da identidade do território e capaz de gerar valor ao cliente, mostrando os atributos físicos e simbólicos, as mais-valias da região, mas também os valores de forma a criar um elo de ligação com o consumidor interno e externo (Kavaratzis & Ashworth, 2008; Martinez, 2012).

Podemos concluir que a marca é a continuidade do trabalho desenvolvido pelo marketing estratégico territorial, no entanto, nem sempre esse planeamento estratégico culmina na criação de uma marca. A estratégia de marketing territorial não se limita à promoção do território, mas uma filosofia de gestão territorial que visa o desenvolvimento sustentável (Gouveia, Aragonez & Amaral, 2015).

Corroborando com essa ideia, Grein e Dallabrida (2020) afirmam que o marketing territorial se rege por alguns princípios elementares, nomeadamente o planeamento e o desenvolvimento dos territórios tendo em conta a procura e as necessidades dos residentes, investidores, turistas e visitantes, numa ótica de desenvolvimento integrado e sustentável que impulsiona, igualmente, a identidade do território, a sua notoriedade e reconhecimento face aos territórios concorrentes.

O marketing territorial visa promover ações de planeamento estratégico do território e dos produtos e serviços que lhe estão associados, enquanto o *branding* territorial centra-se na construção e comunicação de uma marca que reflete e promove a identidade do território (Grein & Dallabrida, 2020). Promove uma estratégia que visa definir os pilares estratégicos favoráveis que representem os valores e a essência do território e que contribua de forma favorável para o crescimento e desenvolvimento dos lugares, sejam eles cidades, regiões ou países.

Com o intuito de chegar mais facilmente aos consumidores e de conseguir influenciar a sua perceção do território, muitas DMOS veem no *branding* territorial um instrumento valioso para impulsionar a diferenciação e promover um entendimento coeso de valores e da identidade territorial por parte dos diferentes stakeholders. As DMOs projetam e estruturam a identidade da marca, adotando uma visão a longo prazo, assente nos atributos e valores territoriais, para promover uma imagem favorável, a imagem desejada que os gestores territoriais querem alcançar. Contudo, o grande desafio é que a imagem percecionada pelos consumidores esteja alinhada com a imagem projetada e que consigam percecionar os valores e as mais-valias do território (Pike, 2017). A mesma tem de ser clara, congruente e consistente, sendo reforçada nos diversos meios definidos na estratégia de comunicação de marketing e pensadas a longo prazo.

Em qualquer um dos casos o mote é afirmar a identidade territorial com o intuito de se distinguir face aos territórios concorrentes e afirmar-se na captação de recursos, investimentos, talentos, infraestruturas, eventos, novos moradores, entre outros, mantendo a essência do território.

## **2.7. Síntese Conclusiva**

Face ao exposto, podemos concluir que o *place branding* tornou-se no novo paradigma da gestão estratégica dos destinos turísticos. A marca territorial transformou-se numa importante ferramenta, na valorização dos atributos do território e numa projeção favorável da imagem, por forma a impulsionar a atratividade e competitividade territorial.

A marca “incorpora uma identidade, um posicionamento ou uma promessa de benefícios em vantagens competitivas” (Gouveia, Aragonez & Amaral, 2015, p.96).

A sua construção deve, por isso, ser estruturada tendo em conta as suas características, funcionais, agregadora de valor, integradora e relacional e comunicativa (Cozmiuc, 2011; Hankinson, 2004), sem esquecer os elementos identitários que fomentam uma identidade coletiva (Aragonez & Alves, 2013; Cozmiuc, 2011; Gineste & do San Eugénio, 2020; Wielewicki, 2011).

Face a um mercado tão competitivo, torna-se fundamental que os territórios se consigam destacar, relativamente aos seus concorrentes, pelas mais-valias que os seus consumidores conseguem perceber. A marca deve refletir os valores do território e criar no consumidor um conjunto de associações e de reconhecimento que o influencie, de forma favorável, na sua tomada de decisão.

Como abordámos neste capítulo, a marca territorial deve ser desenvolvida assente numa estratégia integrada, envolvendo igualmente a comunidade local e os diferentes *stakeholders*, esse envolvimento poderá ser a chave do sucesso da marca regional (Yusof & Ismail, 2014).

Perante isso e face ao que abordámos até aqui, no próximo capítulo, iremos aprofundar a temática dos empreendedores turísticos, pessoas que escolhem determinados territórios para fixar as suas empresas e investir. Vamos explorar um pouco o conceito e as suas motivações.

## **CAPÍTULO 3 – EMPREENDEDORISMO**

### **3.1. Empreendedorismo conceito e características**

No capítulo anterior, verificámos a importância de envolver os stakeholders no processo de criação de marca territorial, para que partilhem os mesmos valores e identifiquem a marca como sua, promovendo assim a imagem correta e distinta, que se pretende alcançar, tornando-se, em alguns casos, embaixadores da marca, bem como da mesma ser desenvolvida de modo a evidenciar as singularidades e os seus atributos diferenciadores e competitivos.

Dada a crescente competitividade entre territórios e a pretensão de captar o interesse de empresas, empreendedores e investidores, que almejam regiões de maior lucratividade,

os territórios transformam-se e adaptam-se, para conseguir esse propósito (Pereira, Cordeiro, Silva & Batista, 2013).

Neste sentido, torna-se crucial que os empreendedores percecionem e acreditem nas potencialidades do território. Esta é uma das premissas para a escolha do território, onde pretendem fixar e implementar os seus projetos e empresas, impulsionando igualmente o crescimento da região.

“Os empreendedores se destacam como agentes de fortalecimento das economias locais, em decorrência do seu poder de promover o crescimento económico ligado a seus negócios, resgatando recursos, introduzindo criatividade e inovação, respondendo aos desafios que se apresentam como fonte de oportunidades, com efeitos positivos sobre a geração de emprego e desenvolvimento local” (Paiva, 2004; Paiva e Cordeiro, 2002 citado em Pereira et al., 2013, p.2).

Face ao exposto, é fundamental que aprofundemos um pouco mais o conceito de empreendedorismo, as suas características e os fatores que influenciam esse processo.

Muito se poderá dizer sobre empreendedorismo e empreendedores, várias são as definições e as abordagens multidisciplinares referenciadas por vários autores. No entanto, segundo Chim-Miki, Batista-Canino e Medina-Brito (2016) três perspetivas se evidenciam nesta temática. Uma perspetiva baseada na teoria *schumpeteriana*, onde, na ótica de Schumpeter (1982), o conceito de empreendedorismo, está intimamente ligado à inovação, refletindo-se na introdução de novos produtos, novos serviços ou combinações de recursos, diferentes métodos produtivos e organizacionais e abertura a novos nichos de mercado (Araújo & Júnior, 2018; Conceição & Costa, 2017). Corroborando com esta ideia, Sousa (2016) acrescenta que o processo de empreendedorismo pressupõe a criação de descontinuidade com o ambiente exterior, nessa procura de novos produtos, novos mercados e novas fontes de agregar valor à experiência do cliente.

A segunda perspetiva está mais direcionada para a capacidade de criar novas empresas (Gartner & Carter, 2003, referenciado em Chim-Miki, Batista-Canino & Medina-Brito, 2016). E uma terceira perspetiva centrada na habilidade de identificar e explorar

oportunidades rentáveis no mercado (Shane & Venkataram, 2000, referenciado em Chim-Miki et al., 2016; Conceição & Costa, 2017).

O empreendedorismo apresenta-se assim, como um processo fundamental para impulsionar o desenvolvimento do território (região ou país), induzido pela aptidão do empreendedor em perceber as oportunidades e capacidade de inovar (Araújo & Júnior, 2018; Chim-Miki et al., 2016; Cebola & Proença, 2018).

Na visão de Hisrich & Peters (2004, citado em Comparin, 2017, p. 56) é igualmente “um processo de criar algo com valor, dedicando o tempo e esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação: a independência econômica e pessoal”.

De acordo com o Global Entrepreneurship Monitor (2015) o empreendedor caracteriza-se fundamentalmente em duas categorias: empreendedores por necessidade e empreendedores por oportunidade. Os empreendedores por necessidade são sobretudo os que, na ausência de oportunidades de trabalho dependente e opções de rendimentos, enveredam pela criação de um negócio. Por outro lado, os empreendedores por oportunidade resultam do desejo e da capacidade de aproveitar e identificar as oportunidades de negócio existentes no mercado.

Para Dornelas (2012), o empreendedor além de procurar por oportunidades, assume os riscos que acarreta a criação de um negócio, para obter lucros e sucesso (Comparin, 2017).

Já Greve e Salaff (2003) consideram um empreendedor como aquele que lança um negócio, administra-o e assume os seus riscos, englobando tanto um novo negócio, como um já existente.

Outros autores como Kline, Duffy e Clark (2020) integram, nesse conceito, os empresários que buscam um novo estilo de vida específico, que procuram não só desenvolver a sua empresa, como mudar de vida, nomeadamente um contacto maior com a natureza, lugares mais pitorescos, praticar outro tipo de atividades, uma maior conexão com o lugar. Este tipo de empreendedores passa a denominar-se “empreendedores de estilo de vida” (Peters & Buhalis, 2009; Araújo & Júnior, 2016).

### **3.2. Empreendedorismo Turístico**

No que se refere ao empreendedorismo turístico, manifesta-se como um processo mais complexo e dinâmico, não só pela panóplia de oportunidades empresariais que o mercado permite, nos diversos subsectores de produtos e serviços que compõem a atividade turística (alojamento, restauração, atividades recreativas, transporte, entre outras), como pela volubilidade da procura turística (necessidades e expectativas).

O setor do turismo é constituído por diversas empresas, sobretudo pequenas e médias empresas, que têm de se adaptar, incessantemente, às tendências e imposições do mercado (Sousa, 2016). Sentem a necessidade permanente de diversificar a oferta, de forma diferenciadora e inovadora, afirmando as suas vantagens competitivas, num mercado em constante mudança (Conceição & Costa, 2017; Sousa, 2016).

De salientar, ainda, que a atividade turística se desenvolve nos destinos turísticos e está muito ligada às características e especificidades desses mesmos territórios (por exemplo, recursos, atrações, infraestruturas, entre outras). Envolve, igualmente, uma multiplicidade de oferta e diversos tipos de segmentação de mercado (turismo cultural, gastronómico, ecoturismo, entre outros) (Araújo & Júnior, 2018).

Por outro lado, a globalização e a massificação, da informação e do conhecimento, disponibilizado aos consumidores, impulsionado pela proliferação das tecnologias de informação e de comunicação, no que concerne ao turismo ou destinos turísticos, conduziram a que, atualmente, os consumidores sejam muito mais ativos e operantes, na organização das suas viagens e mais criteriosos, na escolha das experiências que pretendem vivenciar (Sousa, 2016). Este cenário impõe um clima mais diversificado e uma maior competição entre mercados, empresas e destinos.

Neste sentido, de acordo com Araújo e Júnior (2018), o empreendedorismo pelas suas especificidades (habilidade do empreendedor de identificar e aproveitar oportunidades, correr riscos e inovar), aliado ao sector turístico, pode traduzir-se numa forma de agregar valor ao produto turístico (criação de produtos, processos, negócios, tendências inovadoras e criativas), mas também despoletar o desenvolvimento da região, como

promotor do crescimento económico e social (Chim-Miki et al., 2016; Jardim, 2020; Sousa, 2016).

O empreendedorismo torna-se, por isso, um processo impreterível para a competitividade das regiões turísticas. Muitas vezes é visto como um fenómeno vocacionado para os centros urbanos, associados à retenção de mais recursos, população, dinamismo e competitividade, no entanto, no que concerne ao empreendedorismo turístico, poderá igualmente florescer em áreas rurais (Kline, Duffy & Clark, 2020). “Os empreendedores de turismo podem ser considerados a espinha dorsal para a criação de produtos turísticos e uma economia rural vibrante” (Hall, 2005; Koh, 2002; Ryan et al citado em Kline, Duffy & Clark, 2020), favorecendo o desenvolvimento da região e da sua atividade.

Como agentes de mudança, os empreendedores agregam valor ao produto turístico, impulsionando também o desenvolvimento da região através da criação de emprego, diversidade da oferta turística, eficiência da utilização dos recursos, assim como a experiência do visitante (Araújo & Júnior, 2018). São igualmente promotores e impulsionadores da atratividade e competitividade dos destinos turísticos (Dias, Patuleia, Silva, Estevão & Gonzalez-Rodrigues, 2021). No entanto, é importante sublinhar que os empreendedores buscam, igualmente, nesse processo, recompensas e satisfação pessoal, que poderão ser de diferente ordem, nomeadamente independência económica e pessoal (Hisrich e Peters (2004) referenciado em Comparin, 2017), apego ao lugar, satisfação do lugar (Araújo & Júnior, 2018), entre outras.

Conceição e Costa (2017), referem que, tendo em conta o Global Entrepreneurship Monitor (2015) o arquétipo de empreendedorismo é diferenciado, mesmo em países com índices de crescimento económico equiparado, o que explica que outros fatores influenciam o processo de empreendedorismo. Os elementos ambientais, por exemplo, poderão ser facilitadores ou restritivos de um clima empreendedor de uma região (Isenberg, 2011; Kline, Duffy & Clark, 2020).

Corroborando com este cenário, Santos e Serra (2009) salientam que o empreendedorismo é consequência das medidas e condições nacionais que propiciam (ou não) ambientes favoráveis ao investimento, do entendimento das necessidades e de um

conjunto de situações favoráveis ao surgimento de oportunidades inerentes ao contexto onde se insere a região.

Cabe aos gestores territoriais e às autoridades nacionais e regionais delinear estratégias, apoios financeiros e não financeiros, que visem promover um ambiente favorável ao desenvolvimento do empreendedorismo na região, para que os empreendedores fixem as suas empresas e invistam na região (Araújo & Júnior 2018).

Jardim (2020) defende que “as regiões empreendedoras definem políticas e estratégias inovadoras que fazem convergir sinergicamente ações educativas, culturais, académicas e empresariais conducentes à ativação das determinantes do empreendedorismo (...) formam-se ecossistemas regionais favoráveis à criação de produtos e serviços originais e de valor. Por isso mesmo, um dos desafios mais prementes das sociedades atuais é que sejam desenhadas políticas e estratégias económicas e sociais convincentes e inovadoras, capazes de mobilizar pessoas, instituições e empresas num desígnio de crescimento económico, de coesão social e de sucesso organizacional” (Jardim, 2020, p.205).

Os contextos locais que potenciam o empreendedorismo agregam um conjunto de determinantes que favorecem essa prática. Isenberg (2011) considera que existem algumas áreas fundamentais, com o intuito de fomentar o empreendedorismo (i) uma cultura propícia à inovação e a assumir riscos (ii) acesso a capital e recursos financeiros (iii) governança (políticas de apoio e de incentivo); (iv) capital humano, tanto no que diz respeito à mão de obra qualificada, como a nível da formação e capacitação de competências; (v) infraestruturas de apoio e (vi) potenciar a entrada em novos mercados e canais de distribuição (Kline, Duffy & Clark, 2020).

Jardim (2020) salienta, ainda, a importância de difundir políticas educativas e iniciativas com o intuito de desenvolver competências empreendedoras, práticas levadas a cabo por regiões mais desenvolvidas que reconhecem o empreendedorismo, como um elemento basilar, no fomento do crescimento económico, coesão social e para a própria satisfação pessoal do empreendedor.

Neste contexto, torna-se evidente a existência de vários fatores que motivam o desenvolvimento do empreendedorismo (internos e externos). Tendo em linha de conta

que as motivações diferem de indivíduo para indivíduo, tal como as características empreendedoras diferem (forma de gerir, assumir riscos, desejo de autonomia) (Araújo & Júnior, 2018), também os fatores no contexto territorial, na vertente política, económica, social e tecnológica, ambiental ou legal poderão influenciar o desenvolvimento do empreendedorismo (Sousa, 2016). Torna-se, por isso, pertinente compreender quais os fatores que influenciam o processo empreendedor, assim como as suas motivações.

### **3.3. Fatores determinantes no processo empreendedor**

O processo de empreender é algo complexo e influenciado por diversos fatores que são determinantes para a tomada de decisão da criação de um novo negócio, como ilustra a figura 10. Do ponto de vista de Dornelas (2012, como referido em Comparin, 2017) o processo empreendedor manifesta-se como o resultado da resposta a determinadas circunstâncias ou eventos que se desencadearam, motivados pela interação entre fatores de cariz pessoal, social e a evolução externa do ambiente. Estes fatores são determinantes para o surgimento e implementação de uma empresa.

Em todo esse processo são relevantes os fatores intrínsecos ao indivíduo, como a sua idade, traços de personalidade, aptidão empreendedora, capacidade de liderança, independência, autoconfiança e ser destemido (Brants et al., 2015), sem medo do fracasso e de assumir riscos, assim como a experiência académica e profissional são aptidões pessoais que adquirem um papel preponderante em todo o processo (Pereira et al., 2013; Wang, Hung & Huang, 2019). Paralelamente, a insatisfação com o trabalho, a procura de realização pessoal ou circunstâncias como o despedimento, podem ser pontes facilitadoras para o empreendedorismo, na medida em que levam o indivíduo a criar as suas próprias oportunidades (Wang, Hung & Huang, 2019).

Outros fatores como o incentivo de familiares e amigos (Pereira et al., 2013), modelos de empreendedores de sucesso, parcerias e *networking* (Brants et al., 2015; Tajeddini, Martin & Ali, 2020) poderão ser preponderantes na decisão de empreender.

Por outro lado, também os fatores extrínsecos ao indivíduo, inerentes ao contexto ambiental, como ambientes dinâmicos, criativos, propícios ao desenvolvimento de oportunidades, com recursos disponíveis, bem como diferenças culturais e de mercado (imprevisibilidade, variações na preferência dos consumidores, alterações na procura, desenvolvimento tecnológico, sazonalidade), redes de contacto, na ótica das parcerias são outros determinantes que influenciam o empreendedor e as suas decisões (Tajeddini, Martin & Ali, 2020; Wang, Hung & Huang, 2019). O empreendedorismo é igualmente condicionado pelas políticas governamentais adotadas a nível nacional e regional, bem como as políticas externas do país. O empreendedorismo deve ser entendido também como agregado a um local, onde o empreendedor pode beneficiar de um conjunto de estruturas e infraestruturas socioculturais, económicas e políticas que aí atuam (Araújo & Júnior, 2018). Ou seja, em termos organizacionais o empreendedor é igualmente influenciado pela cultura, estruturas, disponibilidade de capital humano, produtos disponíveis, apoio financeiros, entre outros.

O desenvolvimento do turismo estimula a economia e mudanças sociais e culturais, mas também aumenta os níveis de poluição, o que pode traduzir-se em fatores que influenciam (positiva ou negativamente) o empreendedorismo.

As oportunidades podem, igualmente, ser percebidas ou criadas, no decorrer da evolução da vida do empreendedor (Pereira et al., 2013). Todos estes fatores condicionam a tomada de decisão do empreendedor de desenvolver o seu negócio. Neste sentido é fundamental criar políticas de apoio e incentivos, contribuindo para o desenvolvimento de novas oportunidades e de fomentar o empreendedorismo.

Figura 10: Fatores determinantes no processo empreendedor



Fonte: Dornelas (2012) referenciado em Comparin, 2017

Já de acordo com o Global Entrepreneurship Monitor (2019) foram identificadas as Condições Estruturais de Empreendedorismo, como os fatores determinantes, facilitadores ou inibidores do desenvolvimento do empreendedorismo: (i) apoio financeiro, (ii) políticas governamentais (impostos e burocracias), (iii) programas governamentais, que apoiam tanto empresas novas, como em desenvolvimento, (iv) educação e formação, (v) transferência de investigação e desenvolvimento (I&D), (vi) Infraestrutura comercial, profissional e serviços, (vii) dinâmica do mercado interno e abertura do mercado ou barreiras à entrada no mercado, (viii) acesso a infraestruturas físicas e (ix) normas sociais e culturais em vigor.

De seguida iremos perceber um pouco mais o processo empreendedor, proposto pelo GEM e a sua dinâmica.

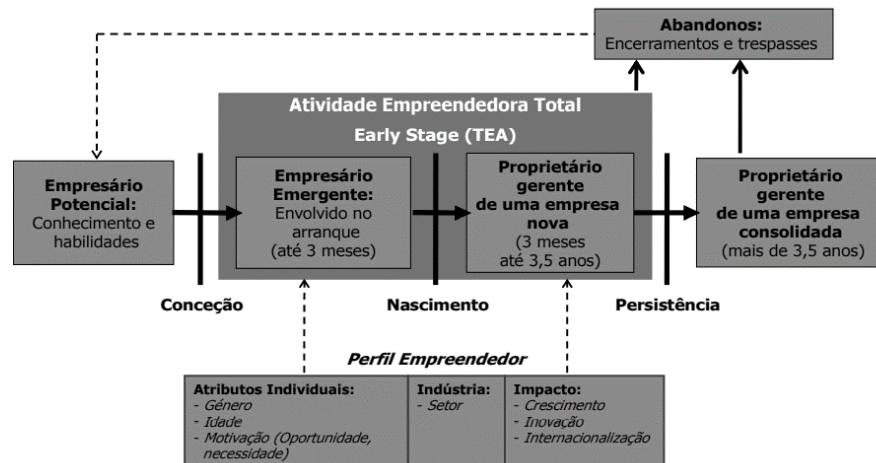
#### **3.4. O processo empreendedor segundo o projeto GEM**

O Global Entrepreneurship Monitor (GEM) consiste num estudo a nível mundial, relativo à avaliação do empreendedorismo e das suas características que conta com cerca de 100 países participantes.

Com base nesse estudo, a figura 11, esquematiza o processo de empreendedorismo que se desenvolve em três etapas de desenvolvimento. Esse processo inicia-se com a fase da conceção da ideia, onde o potencial empresário, com as suas habilidades e conhecimentos, identifica e avalia as oportunidades. O processo tem continuidade com o nascimento da empresa. Os empreendedores denominados empresários emergentes são os indivíduos que procuram os recursos para iniciar a sua empresa onde pretende ser o proprietário. Posteriormente, na fase de nascimento temos o empreendedor proprietário/gestor de novos negócios, do qual recebe remuneração salarial, por um período superior a três meses e inferior a três anos e meio. Após três anos e meio de atividade no mercado entra na fase de consolidação - Empreendedores proprietários e gestores de uma empresa consolidada, que está em funcionamento há mais de três anos e meio. No esquema faz-se, igualmente, referência ao abandono da atividade empresarial

por parte dos promotores, seja para encerrar a empresa ou trespassá-la para outros, e alguns aspetos do perfil empreendedor.

Figura 11: Processo Empreendedor



Fonte: Global Entrepreneurship Monitor, Euroace (2015)

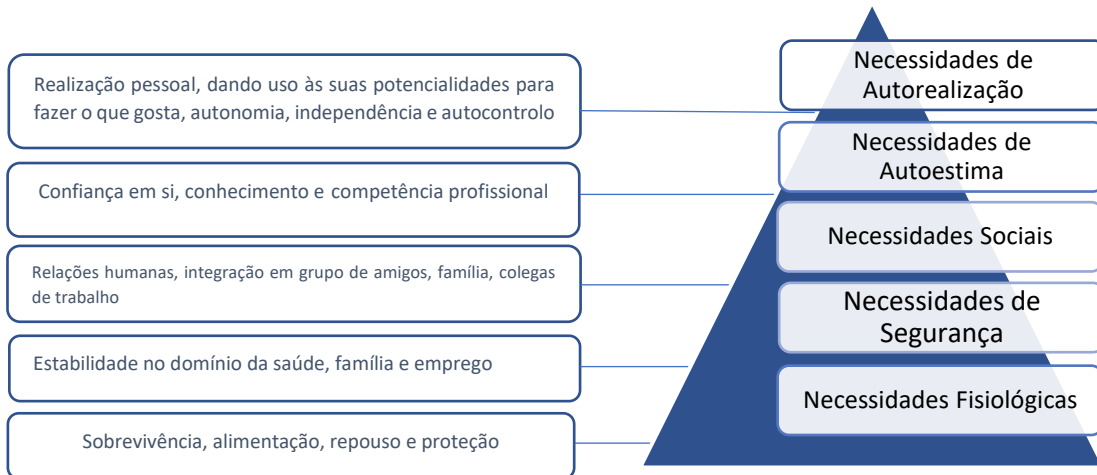
### 3.5. Principais motivações que fomentam o empreendedorismo

Sendo o empreendedor a força motora do processo de empreender, importa, por isso, compreender quais as suas principais motivações. Estas podem ser de diversa ordem:

(i) **Motivações por necessidade** - Estímulos que têm origem na satisfação de uma ou mais necessidades do indivíduo, designadamente económicas, familiares, sociais, saúde, entre outras (Bredvold & Skalen, 2016).

Cebola e Proença (2018) faz referência à hierarquia de necessidades de Maslow (1954), defendendo que o indivíduo primeiramente busca a satisfação das necessidades básicas e à medida que essas necessidades são satisfeitas, passa a procurar atingir novos desafios e objetivos. A figura 12 é representativa da pirâmide e da sua composição.

Figura 12: Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Elaboração Própria

(ii) **Motivações de Realização familiar e Social** - Prende-se muito aos exemplos que o indivíduo tem no contexto familiar, se possui na família empreendedores de sucesso é mais propenso a ser impulsionado a arriscar na criação de uma empresa. Mas também é movido pela busca de autonomia, segurança e condições económicas favoráveis para a família, criação dos postos de trabalho para si ou para elementos da família, entre outras (Cebola & Proença, 2018).

(iii) **Motivações Económicas ou orientadas para o negócio** – Foca-se na busca de independência, autorrealização e procura de sucesso financeiro, surgindo muitas vezes devido a períodos económicos menos favoráveis, como desemprego, mudanças no contexto político-económico (Wang, Hung & Huang, 2019; Cebola & Proença, 2018).

(iv) **Motivações por Oportunidade** – Os empreendedores têm a capacidade de identificar oportunidades de negócio e decidem arriscar ou movem-se pelo objetivo de atingir a realização pessoal, quer motivados pelas suas competências e experiências ou pelo conhecimento do mercado e visão de áreas ou segmentos pouco explorados.

(v) **Motivações de Prestígio** – Cebola e Proença (2018) evidencia igualmente a motivação do indivíduo pela sua necessidade de autorrealização, mas também de reconhecimento, um pouco aliado ao orgulho de ter o seu próprio negócio, ser autónomo, na área que escolheu, promovendo assim uma maior satisfação e realização.

(vi) **Motivações de Estilo de Vida** - Pode estar intimamente ligado ao desejo de usufruir do contacto com a natureza, preocupação ambiental e mais conectados com a comunidade local (Wang, Hung & Huang, 2019). Estes empreendedores privilegiam as preferências pessoais ou familiares em detrimento das económicas, priorizam as vivências em locais com características pitorescas ou relacionadas com hobbies e com os seus valores (Araújo & Júnior, 2015; Chim-Miki et al., 2016; Dias, Silva, Patuleia, Estevão & Gonzalez-Rodrigues, 2021). Marchant e Mottiar (2011) reforça a ideia acrescentando que são indivíduos que planeiam a atividade empreendedora em torno de um estilo de vida que desejam alcançar, mas também motivados sobretudo pela necessidade de ter sucesso e usufruir de uma certa qualidade de vida e felicidade pessoal, mantendo uma renda que lhes permita sobreviver. Contudo, alguns autores referem que os empreendedores de estilo de vida são heterogéneos, podendo de facto, alguns centrarem-se em motivações de cariz económico (Ateljevic & Doorne, 2000; Dewhurst e Horobin, 1998; Thomas e Thomas, 2006 citado em Bredvold & Skalen, 2016; Marchant & Mottiar, 2011). São empreendedores que pretendem fazer o seu negócio crescer, com o suporte adequado, mas igualmente associados a um determinado estilo de vida. Acresce ainda referir que os empreendedores rurais são mais conectados com a comunidade local, criando laços mais estreitos com as redes de contacto (Kleine, Duffy & Clark, 2020).

(vii) **Identificação com o território** – No caso mais específico dos empreendedores turísticos, Hallak, Assaker e Lee (2015) salientam que a identificação com a identidade territorial influencia a sua autoeficácia, ou seja, os empreendedores identificando-se com as crenças, valores, especificidades e potencialidades da região, potenciam a capacidade de conseguir atingir os seus objetivos e as suas aptidões empreendedoras, bem como um relacionamento mais estreito com a comunidade.

A atratividade turística dos destinos, assim como os recursos turísticos, a economia regional, as características da comunidade local, são elementos importantes na tomada de decisão de fixar a sua empresa num determinado território. Também o território se afigura um elemento relevante. “Uma das principais razões para se abrir uma empresa de setor de turismo é o desejo de se estabelecer em um lugar “(Ioannies e Peterson, 2003, citado em Araújo & Júnior, 2018, p.116).

O apego ao local (laços emocionais com os lugares), a identificação com o território traduz-se numa motivação para o empreendedorismo (Araújo & Júnior, 2015). Os empreendedores identificam-se com o potencial da região, procuram desenvolver também os seus projetos no local que lhe trouxer mais benefício, o que será benéfico também para a região (Pereira et al., 2013). Essa identificação com o território poderá traduzir-se no aproveitamento de oportunidades de negócio.

De seguida podemos observar as principais motivações esquematizadas na tabela 2.

Tabela 2. Motivações ao Empreendedorismo

Motivações	Autores
Necessidade	Bredvold e Skalen (2016); Cebola e Proença (2018); Euroace (2015); Global Entrepreneurship Monitor
Oportunidade	Global Entrepreneurship Monitor, Euroace (2015); Ramos Rodrigues et al., 2012, citado em Wang, Hung Huang (2019); Kline, Dufffy e Clark (2020)
Económicas ou orientada para o negócio	Ateljevic e Doorne (2000); Cebola e Proença, (2018); Dewhurst e Horobin (1998); Hallak, Assaker e Lee (2015); Wang, Hung Huang (2019);
Realização Familiar e Social	Cebola e Proença (2018); Wang, Hung Huang (2019)
Prestígio	Cebola e Proença (2018); Wang, Hung Huang (2019)
Estilo de Vida	Araújo e Júnior, 2015; Bosworth e Farrell (2011); Bredvold e Skalen (2016); Hallak, Assaker e Lee (2015); Wang, Hung Huang (2019); Peters e Buhalis, 2009
Identificação com o Território	Araújo e Júnior (2015); Chim-Miki, Batista-Canino e Medina-Brito (2016); Dias Silva, Patuleia, Estevão e Gonzalez-Rodrigues (2021) Hallak, Assaker e Lee (2015); Honggang e Shaoyin (2014); Kline, Dufffy e Clark (2020); Ioannides e Peterson (2003) citado em Pereira et al., (2013); Wang, Hung Huang (2019)

Em suma, como vimos diversas são as motivações que impelem os empreendedores a investirem. Contudo, os empreendedores turísticos aspiram objetivos mais direcionados para o estilo de vida e à identificação com o território onde irão desenvolver a sua empresa/projeto (Wang, Hung & Huang, 2019), distanciando-se um pouco dos padrões de outros empreendedores. Segundo Hjalager, Kwiat Kowski e Larsen (2018) os empreendedores turísticos são atraídos mais por oportunidades que por necessidades. Isso poderá ser consequência de uma “democratização” de acesso ao setor turístico (Bosworth & Farrell, 2011) ou seja, muitos empreendedores são seduzidos para a área do turismo porque não é necessário um investimento inicial muito elevado, nem

especialização para dar início ao seu projeto (Dias et al., 2021a). O que se traduz muitas vezes em empresários sem qualificação especializada e pouca experiência no domínio do turismo, bem como empresas pequenas e com recursos modestos (Dias et al., 2021b).

No entanto, apesar de algumas limitações que isso acarreta, o empreendedorismo é um processo fundamental, para impulsionar o desenvolvimento do território, promover a competitividade e inovação das regiões turísticas. As empresas que trabalham, direta ou indiretamente, com o setor do turismo desempenham um papel basilar na prestação dos serviços, na diversidade da oferta, assim como na imagem do destino turístico (Hallak, Assaker & Lee, 2015; Honggang & Shaoyin, 2014).

Neste contexto, consideramos pertinente abordar a influência da marca também no processo de empreender.

### **3.6. A Influência da Marca no Empreendedorismo**

Como temos vindo a abordar, a imagem e a identidade territorial são elementos importantes na escolha de um território, seja na ótica dos turistas, empreendedores ou investidores, na medida em que promovem a competitividade entre os territórios, (Ageeva & Foroudi, 2019; Hanna & Rowley, 2011), tornando-se um desafio para os gestores territoriais.

Neste sentido, no âmbito dos destinos turísticos, tanto o marketing territorial, como a marca evidenciam-se como ferramentas cruciais na gestão estratégica dos territórios (García, Gómez & Molina, 2012).

Hanna e Rowley (2011) salientam que a marca territorial se baseia no marketing turístico, mas cada vez mais a marca é usada pelos gestores territoriais para aumentar a notoriedade da marca, construir uma imagem favorável da região e o reconhecimento da marca por parte dos consumidores. A marca é a representação de um conjunto de associações na mente dos consumidores (simbólicos e funcionais) referente a um território específico (Ageeva & Foroudi, 2019; Cozmiuc, 2011; Sertakova et al., 2016), alusiva à identidade territorial. Neste contexto, os territórios desenvolvendo uma imagem coesa e favorável, poderão potenciar um ambiente propício ao empreendedorismo e ao

investimento, à fixação de novos projetos turísticos e de novas empresas (Ageeva & Foroudi, 2019). Os territórios evidenciando uma imagem favorável e positiva das regiões podem atrair melhorias ao turismo, aos negócios e investimentos, promovendo assim o desenvolvimento de um ambiente propício ao empreendedorismo (Ageeva & Foroudi, 2019).

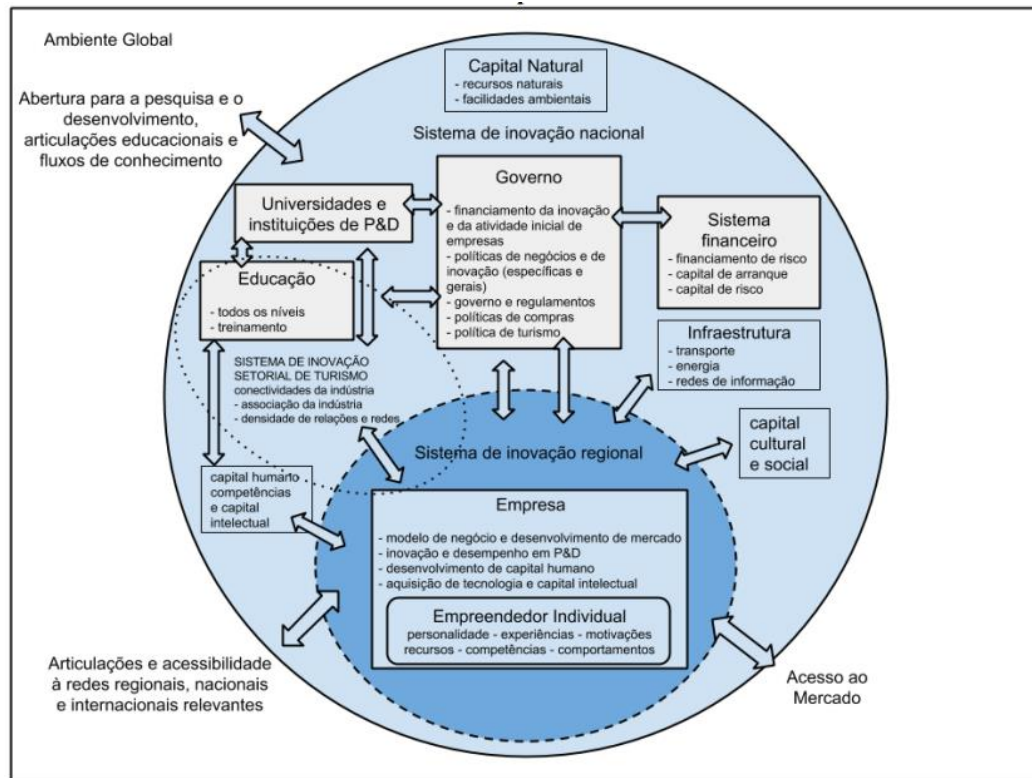
As regiões devem enaltecer as suas vantagens competitivas e distintivas, de forma que os empreendedores deem primazia a determinado território em detrimento de outro. Os empreendedores têm de conseguir perceber as oportunidades ou as bases para poder criar as próprias oportunidades de negócio (Pereira et al., 2013).

Muitas regiões empreendedoras definem estratégias que estimulam uma cultura ligada ao empreendedorismo, com o desenvolvimento de programas, de incentivos, que fazem confluir iniciativas educativas, culturais, académicas e empresariais (Jardim, 2020), serviços para facilitar o início dos negócios e auxiliar os negócios atuais a crescer (Ãzena & Keiss, 2009; Bagautdinova et al., 2012).

Estas iniciativas são desenvolvidas com o propósito de conceber ecossistemas benéficos para o desenvolvimento de novos produtos, de atrair pessoas, instituições e empresas para o território em prol de um crescimento económico e social da região e das empresas (Jardim, 2020).

Como verificámos, a existência de políticas e programas governamentais que apoiam tanto o desenvolvimento de novas empresas, como incentivam algumas existentes a inovar e crescer, as universidades, investimento público e privado, iniciativas de formação e educação, infraestruturas, incubadoras de aceleração de empresas, capital cultural e social, capital natural, capital humano, entre outros, que podemos ver sintetizados na figura 13, são fatores determinantes e facilitadores ao empreendedorismo e o desenvolvimento de um ambiente favorável ao desenvolvimento da região (Araújo & Júnior, 2018; Jardim, 2020).

Figura 13: Ecosistema Empreendedor



Fonte: Araújo e Júnior (2018), adaptado de Hall (2008)

Neste sentido, em jeito de síntese, como referem os autores Ageeva e Foroudi (2019), deve ser adotada uma marca de lugar favorável, com o propósito de atrair talentos, turistas, investidores e residentes, estimular o empreendedorismo, sem desvalorizar a identidade e a autenticidade da região.

Por outro lado, a marca é fundamental para criar e promover, igualmente, um envolvimento com os empresários ou possíveis investidores/empreendedores, para viabilizar o reconhecimento da marca, estimulando o sentimento de pertença por parte desses atores. No que concerne à marca territorial, poderá ditar a forma como partilham as experiências com os turistas e a forma como promovem o seu produto, o território e a marca, uma vez que a sentem como sua, acreditam nos seus valores e projeções, tornam-se mais comprometidos com a mesma (Yusof & Ismail, 2014).

A marca, além de atrair os empreendedores que buscam desenvolver as suas empresas e são motivados pelas oportunidades que o território lhes pode proporcionar, pode atrair também os empreendedores cuja maior motivação é o estilo de vida, que são mais ligados ao contacto com a natureza, usufruir de espaços onde possam estar em contacto com a comunidade local, entre outras motivações (Wang, Hung & Huang, 2019). É importante perceberem os valores da marca e a sua identidade e do território, se esses se coadunam com o estilo de vida que pretendem seguir.

No cenário turístico atual, o marketing territorial e o desenvolvimento de marcas de destino tornaram-se assim ferramentas estratégicas importantes, dada a crescente competitividade entre os territórios, regiões ou países.

### **3.7. Síntese Conclusiva**

Em resumo, vários são os fatores que influenciam fortemente a vontade de empreender. Estes podem ser intrínsecos ao indivíduo, como realização pessoal, vontade de assumir riscos, traços de personalidade (Brants et al., 2015), aptidões profissionais (Pereira et al., 2013; Wang, Hung & Huang, 2019), descontentamento com o trabalho, entre outros. Podem também ser influenciados por fatores externos, mais ligados ao contexto ambiental, propício ao desenvolvimento de oportunidades, por exemplo políticas de incentivo, inovação e criatividade e recursos.

Várias são também as motivações que manifestam a vontade de desenvolver projetos num determinado território (por necessidade, realização, motivações económicas, por oportunidade, mas também por estilo de vida ou identificação com o território, seja porque se reveem nos mesmos valores ou pelas potencialidades do território.

Os empreendedores turísticos são atraídos por oportunidades e ligados ao estilo de vida, diferenciando-se um pouco dos outros empreendedores (Wang, Hung & Huang, 2019).

Assim, depois de conhecer os fatores e as motivações que estimulam o desenvolvimento do empreendedorismo é imperativo que sejam definidas estratégias que promovam a valorização e a aposta na diversidade e singularidade dos recursos do território, reforçando a imagem e a identidade da região turística e que sejam desenvolvidas

medidas de incentivo financeiro e de apoio que fomentem projetos inovadores, criativos que impulsionem, igualmente, o desenvolvimento do território.

## **Parte II – Estudo Empírico**

## **CAPÍTULO 4 – ENQUADRAMENTO DO ESTUDO EMPÍRICO**

### **4.1. Caracterização da Entidade Regional de Turismo Centro de Portugal (TCP)**

Sendo a TCP uma Destination Management Organization (DMO), cabe-lhe impulsionar o desenvolvimento e a promoção do turismo, enquanto destino turístico e dos produtos estratégicos da Região Centro de Portugal. Pensar num mercado interno alargado passa por reforçar as alianças que se têm vindo a afirmar com os destinos transfronteiriços com a vizinha Espanha.

No tocante ao enquadramento legal e aos instrumentos orientadores em que baseia a sua ação, estrutura a sua atuação de acordo com a estratégia definida a nível nacional e regional, em cooperação com os parceiros públicos e privados. Desempenha, igualmente, o papel de mediadora dos interesses dos diversos agentes territoriais, tentando conjugar, de forma harmoniosa, os benefícios dos agentes e a dinamização do território e do setor. Acresce a identificação das tendências e oportunidades do território que sustentem a definição de ações que otimizem o território e a atividade turística.

Os princípios norteadores da sua missão são a afirmação e desenvolvimento das potencialidades turísticas da Região Centro, não só das zonas de destaque, mas também das sub-regiões, reforçando a proposta de valor do destino, contribuindo para a gestão integrada desta, enquanto destino turístico.

As competências atribuídas à TCP advêm da lei 33/2013 e dos estatutos da entidade, homologados pelo Secretário de Estado do Turismo, a 24 de junho de 2013, tendo sido alterados a 14 de fevereiro de 2020. Neste contexto, os seus domínios de ação são sobretudo no (i) planeamento turístico; (ii) gestão dos recursos turísticos e estruturação da oferta; (iii) marketing e promoção do destino; (iv) criação de parcerias e (v) atualização e monitorização da oferta.

Faz igualmente parte das suas competências gerir uma rede de postos de turismo, definir o Plano Regional de Turismo e assegurar a sua implementação, mas também o desenvolvimento de marcas e produtos turísticos regionais e sub-regionais.

Numa era dominada pelo digital pretende-se que o território e a sua proposta de valor sejam fortalecidos, continuando a dar-se primazia à autenticidade das gentes e do território, fomentando a coesão, sustentabilidade e acessibilidade, promovendo de igual modo a inovação, empreendedorismo e investimento na região.

A TCP é composta, no que diz respeito à sua organização interna, por vários órgãos e departamentos (cf. anexo a). Aqui vamos apenas aprofundar as valências do Núcleo de Apoio ao Investimento (NAIT), sob a alçada do Departamento Administrativo e Financeiro. É da responsabilidade do NAIT, (i) garantir a pesquisa e atualização constante de toda a oferta turística (regional e sub-regional), no quadro do registo nacional de turismo; (ii) Monitorização da atividade turística, proporcionando uma maior perceção em relação ao setor e à sua cadeia de valor; (iii) divulgação de informação turística e referente à atividade empresarial (processos de licenciamento, pareceres consultivos, sistemas de incentivo, auxílio em candidaturas, entre outras), fundamental a promotores turísticos, investidores ou potenciais investidores e *stakeholders*; (iv) atendimento personalizado a investidores de turismo e acompanhamento de projetos turísticos, sempre que pedido; (v) apoio técnico a municípios; (vi) gerir e promover o Observatório da Atividade Turística; (vii) implementar o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) de acordo com a norma ISO 9001, de forma a controlar e padronizar processos; (viii) sugerir o estabelecimento de parcerias com entidades no âmbito da formação, investigação, capacitação relacionadas com a atividade turística; (ix) Incitação ao desenvolvimento de estudos e projetos que evidenciam a evolução do setor e as tendências do mercado e promover o empreendedorismo turístico na região.

#### **4.2. Caracterização do Território e Área de Abrangência**

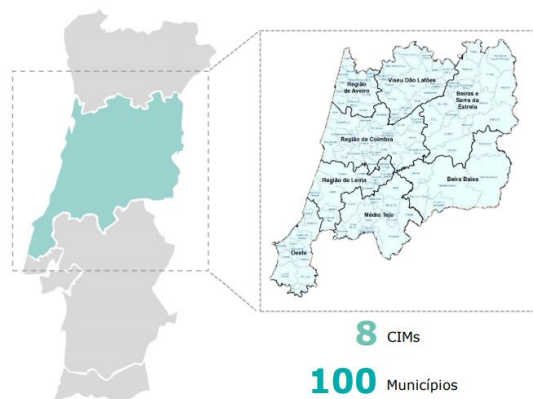
A área territorial de abrangência da TCP corresponde à unidade territorial NUT II Centro<sup>6</sup>, compreendendo um conjunto de 100 municípios e 8 comunidades intermunicipais, como ilustra a figura 16. O território é delimitado a norte pela região do Porto e Norte de

---

<sup>6</sup> Nomenclatura das Unidades Territoriais para fins estatísticos

Portugal, a este por Espanha, a sul pela região do Alentejo, a sudeste pela região de Lisboa e a Oeste pelo oceano Atlântico. O território da RC corresponde a 31,3% do território de Portugal, com uma área total de 28.405 km<sup>2</sup> (Plano de Atividades TCP, 2020) e com cerca de 2 227 912 de população (resultados preliminares dos Censos 2021).

Figura 14: Região Centro de Portugal



Fonte: Entidade Regional de Turismo Centro de Portugal

### 4.3. Caracterização da oferta da Região Centro

A Região Centro é uma das maiores regiões de turismo do país. Possui uma grande variedade de recursos e atrativos turísticos e uma oferta diversificada, nomeadamente:

- 189 monumentos nacionais;
- 8 sítios distinguidos pela UNESCO;
- 12 Aldeias históricas;
- 27 Aldeias do xisto;
- 17 Parques e reservas naturais e paisagens protegidas;
- 700 km de circuitos pedestres;
- 5 regiões vinícolas;
- 279 km de costa atlântica;
- 81 praias com bandeira azul;

- 24 m (maior onda surfada do mundo)

Acresce os múltiplos produtos turísticos, com maior destaque para:

- (i) **“Cultura, História, Patrimónios e gastronomia e vinhos** (gastronomia, enoturismo, eventos e festas populares, zonas de interesse arqueológico, geológico e paleontológico, produtos endógenos e DOP, artesanato e tradição, património material e imaterial (da humanidade ou não), património cultural e rotas temáticas);
- (ii) **Natureza, Wellness, Turismo Ativo e Desportivo e Mar** (Serras, passeios pedestres e *trekking, cycling* e *walking*, infraestruturas desportivas, canoagem, *wakeboard*, náutica marítima e fluvial, praias marítimas e fluviais, surf, estâncias termais, grutas, barragens, observação astronómica);
- (iii) **Turismo Espiritual e Religioso** (Fátima, Caminho de Santiago, património Judaico (rotas das judiarias) e outros locais de culto e lugares que proporcionam paz interior e espiritual);
- (iv) **Turismo Corporate e Empresarial** (*Meeting Industry*, feiras setoriais, eventos internacionais, turismo de negócios (*network* de empresas), tecido empresarial exportador);
- (v) **Lifestyle, Inspirational e novas tendências** (Turismo de luxo ao nível do enriquecimento pessoal, do bem-estar, da envolvência, propício a atrair pessoas que buscam um novo estilo de vida (e.g. nómadas digitais, entre outros)” (Plano Regional de Desenvolvimento Turístico do Centro, p.83).

Estes traduzem-se, igualmente, nos cinco pilares estratégicos da RC, definidos no Plano Regional de Desenvolvimento, para o período compreendido entre 2020-2030 (Plano Regional de Desenvolvimento turístico, 2019).

Em relação ao alojamento turístico, estavam licenciados 1.170 empreendimentos turísticos (incluindo 96 parques de campismo e caravanismo), e um valor global de 50.741 camas licenciadas (excluindo parques de campismo e caravanismo), no final de 2021, com maior incidência na região do Médio Tejo (10.056 camas) e a Região de Coimbra (9.398 camas).

Quanto ao alojamento local regista-se um total de 10.377 estabelecimentos registados, com uma capacidade global de 70.050 utentes, sendo a Região do Oeste a mais

representativa, com cerca de metade da oferta (4.877 estabelecimentos). Esta tipologia de oferta corresponde a 47,0% da oferta da RC e disponibiliza 31.417 camas.

No que concerne os agentes de animação turística, tendo em conta as restrições e limitações que tiveram durante o ano de 2020 devido à pandemia, estavam registadas no RNAAT, no final de 2020, 885 empresas (uma redução face ao final de 2019), contudo no final de 2021, com a retoma gradual da atividade turística, já estavam registadas 917 empresas. Aqui também é a região Oeste que lidera com 306 empresas registadas.

Em referência aos agentes de viagem, registam-se 443 empresas registadas, menos 12 que em 2019. Esse decréscimo justifica-se pelas restrições e condicionalismos com efeito a nível internacional. É a Região de Coimbra que conta com mais registos de agências de viagem, com 82 agências.

Quanto a empresas relacionadas com aluguer de veículos automóveis (sem condutor), no final de 2021, registaram-se 146 empresas, com sede ou delegação na região (Relatório de atividades TCP, 2021).

Depois de conhecer os atributos diferenciadores e caracterizar a oferta da região e, como temos vindo a abordar, a importância da marca territorial, de incorporar a identidade do território, os seus benefícios e vantagens competitivas, torna-se importante compreender a “Marca Turismo do Centro” e como foi definida a sua estratégia de desenvolvimento.

#### **4.4. Marca Centro de Portugal**

Como se referiu ao longo desta dissertação, o *place branding* tornou-se no novo paradigma da gestão estratégica dos destinos turísticos. A marca territorial afigura-se como uma ferramenta crucial na valorização e na projeção da imagem do território. A sua construção deve ser estruturada com base em elementos identitários (atributos, características e valores) do território, criando igualmente uma identidade coletiva (Aragonez & Alves, 2013; Wielewicki, 2011; Cozmiuc, 2011; Gineste & do San Eugénio, 2020). Contudo, nem sempre se traduz numa tarefa fácil conseguir sintetizar características tão diversas e dispares de uma região, como a Região Centro, que inclui tanto “a tecnologia de Aveiro, a tradição Coimbrã, o snowboard, as aldeias de xisto, a

maior onda do mundo, os templários, Viriato ou a doçaria conventual, o vinho do Dão, Fátima e a Serra da Estrela” (Turismo Centro de Portugal [TCP], 2014, p.5).

Em 2014, contrariamente ao que sucedia com outras regiões, às quais relacionamos de forma imediata uma especificidade que remete ao território, na Região Centro o mesmo não se sucedia. A TCP, na qualidade de DMO e como uma das suas valências é a gestão da marca deparou-se, com esta dificuldade e com a necessidade de construir uma marca que definisse o território de forma mais clara e coesa. Procurando um conceito visual e territorial que permitisse um reconhecimento inequívoco do território avançou com um processo de *rebranding*.

A Região Centro, antes do processo de rebranding apresentava algumas fragilidades e constrangimentos, que estão esquematizados na figura 15.

Figura 15 Panorama da Região Centro antes do Rebranding



Fonte: Elaboração própria, adaptado do Turismo do Centro, 2014

Em setembro de 2014 foi enviado o convite à empresa *Ivity Brand Corp*, para desenvolver uma proposta da Marca Turismo de Centro de Portugal. A proposta foi apresentada à comissão executiva e ao conselho de marketing e em dezembro foi aprovada a nova imagem TCP na comissão executiva.

Com o intuito de reverter o cenário de 2014, através de um novo conceito visual e uma narrativa que evidenciasse a rica diversidade da região, como fator distintivo, a TCP pretendia: (i) aumentar o poder da marca e a notoriedade da região; (ii) ampliar o entendimento e o conhecimento da oferta turística, afirmando a diversidade e a multiplicidade de opções, um conjunto de diferentes nichos (património cultural, ambiental, rural, entre outros). O que inicialmente era visto como uma fragilidade e impedimento à unicidade, com o novo conceito de marca, passou a ser uma mais-valia. Na mesma região concentra-se uma grande variedade de oferta turística, que pode ser entendido como uma forma de complementar a estadia, alargando o leque de opções; (iii) promover um maior envolvimento emocional e assim melhorar o posicionamento da marca, promovendo uma maior perceção ao consumidor, do valor acrescentado do território/marca; (iv) aumentar a duração da estadia turística na região; (v) estimular a unidade dos municípios e a identidade coletiva da região.

A conceção da marca foi organizada, numa lógica de trilogias, que fazem alusão à diversidade e heterogeneidade do território, pleno de opções, o que imprime igualmente um certo dinamismo na apresentação da oferta, podendo ser constantemente renovado, consoante o que pretende comunicar.

As trilogias podem representar conceitos gerais (diversidade, entretenimento e contemplação), lugares, temas, atividades e experiências ou nichos de turismo (cf. anexo b).

Os elementos construtivos da marca, nomeadamente o símbolo foi feito a partir dos brasões dos concelhos e com base na estrutura do brasão de armas de Portugal. As cores simbolizam, igualmente, a nacionalidade portuguesa.

Por sua vez o slogan “um país dentro do país” tem o objetivo de “gerar uma associação imediata aos conceitos de dimensão, diversidade e abundância de oferta (...) associação à importância histórica da região na formação do país e ao peso do património na composição da oferta” (TCP, 2014, p.24).

A marca territorial, como vimos através da revisão da literatura não é uma mera representação gráfica ou uma narrativa cativante. É sim, resultado de uma estratégia

integrada, que procura combinar harmoniosamente os atributos do território, os seus valores e singularidades (De Noni, Orsi & Zanderighi, 2014; Wielewicky, 2011).

Para dar seguimento à estratégia definida para o desenvolvimento turístico da região e para impulsionar a marca e o seu posicionamento, também as intervenções referentes à marca são alinhadas com os cinco pilares estratégicos anteriormente referidos e nas submarcas regionais assente na autenticidade, natureza e espiritualidade, como representado na figura 16.

Figura 16 – Pilares Estratégicos de desenvolvimento turístico da Região Centro



Fonte: Entidade Regional de Turismo Centro de Portugal

A Marca Turismo do Centro rege-se igualmente pelos seguintes valores:

Valores profundos: Autêntico, épico e cooperativo

Valores posicionais: Diverso, dinâmico e desafiante

Valores relacionais: Entusiasta, surpreendente e sociável.

A estratégia da marca passa também por se associar a marcas de renome localizadas na região e com reputação a nível nacional, como a título de exemplo Comur, Vista Alegre, Luso, Renova, Licor Beirão, entre outras (cf. anexo c), assim como a pessoas de renome e operadores turísticos, como uma mais-valia de promover a marca e o território tal, como faz referência a literatura (Amajid et al., 2017; Āzena & Keiss, 2009; Silvério et al., 2017).

## **CAPÍTULO 5 – MÉTODO**

Este estudo apoia-se numa abordagem quantitativa, tendo-se recolhido os dados através de um questionário autoadministrado construído para este efeito, dirigido aos empreendedores turísticos da Região Centro. Tendo em conta o tema da dissertação, pretendeu-se compreender quais as motivações dos empreendedores turísticos e o que valorizam no território para empreender na Região Centro. Também se pretendeu identificar, qual a perceção destes empreendedores sobre a Marca Turismo do Centro. Estes empreendedores frequentavam os programas incluídos no plano de atividades do estágio curricular que desenvolvi, pelo que os procedimentos para definir a amostra, recolher e analisar os dados serão apresentados no ponto seguinte.

### **5.1. População-alvo e amostra**

A Entidade Regional de Turismo Centro de Portugal (TCP) promove anualmente um concurso de empreendedorismo designado ‘Concurso de Empreendedorismo Turístico José Manuel Alves’. Esta iniciativa tem como propósito lançar e apoiar projetos inovadores, no sector turístico, a serem implementados na Região Centro de Portugal.

O ‘Núcleo de Apoio ao Investimento Turístico’ (NAIT), integrado na TCP, promove sessões de divulgação e esclarecimento dirigidas a empresários /empreendedores e diferentes entidades, que manifestam interesse em conhecer as práticas de empreendedorismo, bem como desenvolverem projetos inovadores.

A população-alvo deste estudo é composta pelos participantes do concurso independentemente da fase de desenvolvimento dos seus projetos, que para concorrerem estavam limitados aos seguintes critérios: (i) não ter iniciado atividade turística, no que respeita a licenciamento, construção de infraestruturas, (ii) não comercializar ou divulgar serviços no mercado, respeitante à atividade a que se candidataram, mesmo que já tivessem empresa constituída.

Para esta investigação foram ainda incluídos os empreendedores que contactaram o Núcleo de Apoio ao Investimento Turístico (NAIT), quer no pedido de informação

solicitadas por potenciais empreendedores ou empresas turísticas instaladas na região, quer por empreendedores que participaram em algumas iniciativas protagonizadas pelo NAIT, nomeadamente sessões de divulgação e esclarecimentos a empresários e outras entidades com o intuito de difundir as práticas de empreendedorismo.

O ano de 2015 representa um ponto de viragem, com o *rebranding* da ‘Marca Turismo do Centro’, sendo a razão pela qual se pretendeu caracterizar o perfil dos empreendedores que procuram o apoio e iniciativas do (NAIT), identificar as suas motivações para a escolha da região centro para a fixação das suas empresas, mas também perceber a sua perceção relativamente à Marca Turismo do Centro.

## **5.2. Caraterização da Amostra**

No período compreendido entre 2015-2020 foram identificados 201 participantes no concurso e 1395 indivíduos que tiveram contactos com o NAIT. A amostra foi recolhida no universo de 1596 sujeitos, sendo constituída por 138 respostas válidas (N=138). Os empreendedores que compõem a amostra foram escolhidos, apoiando essa escolha em critérios previamente definidos sendo solicitada a sua colaboração voluntária na investigação (Aires, 2011). A técnica de amostragem utilizada nesta investigação é por isso amostragem não probabilística de conveniência e intencional, que procura assegurar a sua heterogeneidade (Coutinho, 2015; Lopes, 2005). Neste tipo de técnica o investigador tem influência na escolha da população-alvo, mas não na sua representatividade, quer a nível de número de participantes, quer por representatividade da zona geográfica, entre outras, que compõem a amostra.

Apesar dos inquiridos poderem ser provenientes de outras regiões do país (21%) ou até do estrangeiro (0.7%), localizam-se predominantemente na RC (78.3%). E considerando a distribuição da amostra por NUT III, tendo as CIM como referência, são maioritariamente da região de Coimbra, destacando-se com uma representatividade de 22,5%, seguindo-se a CIM Beiras e Serra da Estrela e a Região de Aveiro com a mesma percentagem 10,9%. A que apresentou menos expressividade foi a CIM da Beira Baixa. É ainda importante referir, que consideramos o item “Outra”, que representa os inquiridos que estão fora da zona

centro, sobretudo da Área Metropolitana do Porto e Área Metropolitana de Lisboa, no entanto, o local onde pretendem fixar as suas empresas ou desenvolver o seu projeto é o território da região centro, seguindo o princípio da identificação dos empreendedores com a identidade do território onde pretendem implementar os seus projetos (Chim-Miki et al., 2016; Hallak et al., 2015; Kline, Duffy & Clark, 2020).

Tabela 3. Caracterização Sociodemográfica da Amostra ( $N = 138$ )

		<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Género</b>	Masculino	85	61.6
	Feminino	53	38.4
	<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100.0</b>
<b>Idade</b>	Entre 25 e 34 anos	9	6.5
	Entre 35 e 44 anos	32	23.2
	Entre 45 a 54 anos	48	34.8
	Entre 55 a 64 anos	39	28.3
	Maior ou igual que 65	10	7.2
	<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100.0</b>
<b>Nacionalidade</b>	Portuguesa	132	95.7
	Outra	6	4.3
	<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100.0</b>
<b>Região</b>	Região Norte	4	2.9
	Região Centro	108	78.3
	Área Metropolitana de Lisboa	24	17.4
	Alentejo	1	0.7
	Outra	1	0.7
	<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100.0</b>
<b>CIM</b>	Beira Baixa	4	2.9
	Beiras e Serra da Estrela	15	10.9
	Médio Tejo	8	5.8
	Oeste	13	9.4
	Região de Aveiro	15	10.9
	Região de Coimbra	31	22.5
	Região de Leiria	12	8.7
	Viseu e Dão-Lafões	14	10.1
	Outra	26	18.8
	<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100.0</b>
<b>Habilitações Literárias</b>	Ensino Básico – 1º Ciclo (até ao 4º ano)	1	0.7
	Ensino Básico – 2º Ciclo (5º ao 6º ano)	3	2.2

	Ensino Básico – 3º Ciclo (7º ao 9º ano)	1	0.7	
	Ensino Secundário (10º ao 12º ano)	17	12.3	
	Curso Técnico Superior Profissional	11	8.0	
	Bacharelado	8	5.8	
	Licenciatura	62	44.9	
	Mestrado	27	19.6	
	Doutoramento	8	5.8	
	<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100.0</b>	
<b>Experiência em Turismo (início do projeto)</b>	Sim	44	31.9	
	Não	94	68.1	
	<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100.0</b>	
<b>Tipo de Atividade</b>	Empreendimentos Turísticos	47	34.1	
	Alojamento Local	44	31.9	
	Agências de viagens e turismo / Operadores turísticos	5	3.6	
	Estabelecimentos de restauração e de bebidas	4	2.9	
	Animação turística	23	16.7	
	Projetos de base tecnológica e turismo	11	8.0	
	Outra	4	2.9	
	<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100.0</b>	
	<b>Nº de Promotores no Projeto</b>	Individual	87	63.0
		2 Promotores	41	29.7
3 Promotores		5	3.6	
4 ou mais Promotores		5	3.6	
<b>Total</b>		<b>138</b>	<b>100.0</b>	

Fonte: Elaboração própria com base no output do software IBM\_SPSS\_v.25.0

A maioria dos inquiridos é do sexo masculino (61.6%) e tem entre 45 a 54 anos (34.8%). Observam-se outras nacionalidades além da portuguesa (95.7%), que foram agrupadas na categoria 'Outras' (4.3%), por representarem cerca de um indivíduo por país, designadamente: brasileira, italiana, francesa, angolana, belga e suíça. Quanto às habilitações literárias, a maioria dos inquiridos possui habilitação superior, ao nível do bacharelato (5.8%), licenciatura (44.9%), mestrado (19.6%) e doutoramento (5.8%). Predomina a formação em economia, gestão de empresas e administração (18.1%), gestão hoteleira, turismo e restauração (17.4%) e engenharia (11.6%). Relativamente à experiência na área do turismo, antes do início do projeto, 94 dos respondentes não

possuía experiência (68.1%) e 44 (31.9%) já tinham trabalhado nesta área. Evidenciam-se os projetos individuais (63.0%) ou realizados por dois empreendedores (29.7%). Verifica-se que os investimentos incidem, sobretudo, em empreendimentos turísticos (34.1%), alojamento local (31.9%) e animação turística (16.7%), como podemos verificar na tabela 3.

A partir da questão três do inquérito só responderam os inquiridos que deram continuidade ao seu projeto, pelo que os resultados deste estudo versam sobre a opinião de 121 sujeitos.

Cruzando as variáveis ‘experiência em turismo’ e ‘categoria de atividade’, concluímos que a falta de experiência inicial, na área não foi impeditivo de quererem desenvolver projetos e investir em áreas, como empreendimentos turísticos (32 inquiridos), alojamento local (33 inquiridos) ou animação turística (15 inquiridos). O mesmo se verificou no cruzamento da variável ‘experiência em turismo’ com a variável ‘situação atual do projeto’, que o facto de não existir experiência em turismo não se observou um obstáculo para dar continuidade ao projeto ou iniciar o seu desenvolvimento/construção. Comprovando o que verificámos na revisão literária, que muitos empreendedores são atraídos para o setor turístico, pela existência de escassas barreiras, tais como, investimentos pouco elevados ou fraca necessidade de especialização para iniciar o negócio (Dias et al., 2021a). É ainda importante salientar, que tanto homens, como mulheres incidem a sua preferência em empreender em empreendimentos turísticos (34 inquiridos do sexo masculino e 13 do sexo feminino), bem como em alojamento local (25 inquiridos do sexo masculino e 19 respondentes do sexo feminino). Para as respondentes femininas também a atividade de animação turística se destaca, com 13 inquiridas.

Verificamos o cruzamento de outras variáveis, no entanto não apresentaram relevância para a pesquisa.

Por fim, no que se refere à situação atual do projeto, verificámos neste estudo que dos 138 inquiridos, 56 inquiridos (40, 6%) têm o seu projeto em desenvolvimento/ construção; 38 inquiridos (27, 5%) deram continuidade ao seu projeto, abrindo a sua empresa, estando atualmente em funcionamento; 20 inquiridos (14,5%) abriu a sua empresa, mas

teve de adaptar o seu projeto à realidade atual pandémica; 17 inquiridos (12,3%) não seguiu com o projeto e a principal justificação prende-se com a falta de apoios financeiros (11 inquiridos), seguindo-se a necessidade de um investimento muito elevado (2 inquiridos). A necessidade de parcerias e a pandemia COVID19 também foram assinaladas, mas com menor expressão. De destacar que 2,9% dos respondentes deram continuidade ao projeto, complementando a atividade de uma empresa já existente e 2,2% dos inquiridos deu continuidade à sua empresa, mas posteriormente teve de fechar.

Dos 121 inquiridos que avançaram com o projeto, perante a situação pandémica tiveram alguns constrangimentos provocados pela Covid-19. Assim, 37 dos inquiridos (30, 6%) encerraram temporariamente as suas empresas; 24 inquiridos (19, 8%) continuaram em funcionamento, mas tiveram de se adaptar a novas atividades, dentro da área do turismo; 13 inquiridos (10, 7%) permaneceram em funcionamento normalmente; 9 respondentes (7, 4%) em funcionamento, mas numa área diferente; 9 inquiridos recorreram ao lay-off. Com menor representatividade, 4 inquiridos (3,3%) continuou em funcionamento e aproveitou para introduzir novas tecnologias digitais na sua empresa, outros apresentando a mesma percentagem, reinvestiram na empresa. Por fim, 21 respondentes encontram-se, ainda, em fase de constituição da empresa ou em desenvolvimento do projeto.

### **5.3. Procedimentos desenvolvidos no contacto com os Empreendedores**

A seleção da população-alvo foi feita seguindo os pressupostos explanados no ponto anterior e os contactos foram efetuados tendo em conta as bases de dados do NAIT.

Os inquéritos foram preenchidos online, na plataforma *Google Forms*, tendo sido enviado um convite para o seu preenchimento, com o respetivo link de acesso, através do correio eletrónico do próprio NAIT. O convite explicava o contexto da investigação, tema e objetivos do estudo (Brewerton & Millward, 2001). Constava igualmente o contacto da investigadora, para a eventualidade de ser necessário alguns esclarecimentos adicionais aos inquiridos e o alerta do carácter voluntário e anónimo da participação e a garantia de

confidencialidade das respostas, de acordo com o novo Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD)(EU) 2016/679).

Foram enviados 201 emails para os participantes do concurso (contando até à edição de 2020) e 1395 para os restantes, que perfaz um total de 1596 inquéritos enviados. O período de envio dos inquéritos teve início em janeiro e decorreu até maio de 2021, com reenvios em fevereiro e maio. No início de janeiro, tínhamos obtido 87 respostas. Posteriormente, com o reforço no final de fevereiro, acresceram mais 42 respostas e no final de maio, com mais 9 respostas. No total foram recolhidas 138 respostas.

Todos os inquéritos foram considerados válidos, uma vez que as questões eram de resposta obrigatória, aspeto controlado pela própria aplicação informática, não existindo assim não-respostas (*missing values*). Apenas foram consideradas questões não obrigatórias na (2.8.1) onde se pedia para justificar a resposta e nas questões relativas às motivações para fixação da empresa na zona centro, aos atributos/caraterísticas do território mais relevantes para a tomada de decisão e a classificação do grau de satisfação dos atributos do território foi acrescentada uma opção facultativa, apenas com o interesse do inquirido ter a possibilidade de acrescentar mais algum item que considerasse importante. Todos os questionários foram inteiramente respondidos, tendo atingido um  $N=138$ .

O processo de recolha de dados, através de um inquérito online traduziu-se num procedimento vantajoso, evitando deslocações e uma maior demora em todo o processo, bem como pelo facto de termos passado por um período de confinamento geral devido ao agravamento do estado pandémico da COVID 19, aquando da recolha de dados, que impossibilitava que fosse presencial. Revelou-se vantajoso também para os inquiridos, que puderam responder no momento que consideravam mais propício e no seu tempo, uma vez que o questionário era um pouco extenso.

Foram trocados alguns emails entre os inquiridos e a investigadora, onde foram esclarecidas algumas dúvidas.

Os dados recolhidos através dos questionários foram tratados estatisticamente com programa IBM\_SPSS\_v.25.

#### 5.4. Técnica de recolha de dados

Foi realizada uma extensa revisão da literatura que, além de contextualizar a temática de marketing territorial, com o intuito de compreender a aplicação do marketing no contexto dos territórios, como estratégia de gestão e promoção territorial, também se afigurou fundamental para fundamentar a elaboração do inquérito.

Por esses motivos, privilegiou-se uma pesquisa em bases bibliométricas disponíveis online, tais como:

- a) SCOPUS (<http://www.scopus.com>);
- b) Google Académico (<https://scholar.google.pt/>);
- c) ResearchGate (<https://www.researchgate.net/>);
- d) Academia.edu <https://www.academia.edu/>

Também foi necessário consultar documentos da Entidade Regional de Turismo Centro de Portugal (Plano Regional de Desenvolvimento turístico 2020-2030; Plano de Marketing TCP 2020-2030; Turismo Centro de Portugal Centrlogy Project Rebrand Type (2014); Estatutos da Entidade; Relatório de Atividades de 2019, 2020 e 2021 e Plano de Atividades 2021).

A análise desta documentação permitiu extrair alguns conceitos-chave que orientaram a organização do inquérito em escalas e deram pistas para a formulação dos itens, tal como se observa na tabela 4.

Tabela 4. Motivações conceitos-chave

Motivações	Autores
Recursos	Araújo e Júnior (2018); De Freitas Coelho, Gosling, Barbel (2016); Sertakova et al., (2016);
Motivações Pessoais	Cebola e Proença (2018); Kline, Dufffy e Clark (2020); Wang, Hung Huang (2019); Kline, Dufffy e Clark (2020)
Marca Territorial	Ageeva e Foroudi (2019); De Noni, Orsi e Zanderighi (2020); Gouveia, Aragonez e Amaral (2015); Hanna e Rowley (2011); Sertakova et al., (2016); Wielewicki (2011);
Identidade Pertença	Araújo e Júnior (2016); Chim-Miki, Batista-Canino e Medina-Brito (2016); Hallak, Assaker e Lee (2015); Kline, Dufffy e Clark (2020); Lages, Sousa e Azevedo (2018)
Atributos	De Freitas Coelho, Gosling, Barbel (2016);

Experienciais	Hankison (2004);
Simbólicos	Dastgerdi e De Luca, 2019; Gaio e Gouveia, 2007; Hankison, 2004; Sertakova et al., 2016
Singulares	Aragonez e Alves, 2013; Cozmiuc, 2011
Serviços complementares ao turismo	Hankison (2004); De Freitas Coelho, Gosling, Barbel (2016);
Infraestruturas de apoio	Amajid et al, (2017)
Atrações turísticas e culturais	Amajid et al, (2017); Dastgerd e De Luca (2019); De Freitas Coelho et al (2016); De Noni, Orsi e Zanderighi (2020); Hankison (2004); Kotler (2017); Renigier-Bilozor e Bilozor (2015);
Infraestruturas de mobilidade	Amajid et al, (2017); Ázena e Keiss (2009); De Freitas Coelho et al (2016); Gordo et al., (2018); Hankison (2004);
Empreendedorismo	Araújo e Júnior (2018); Gaio e Gouveia (2007); Isenberg (2011); Jardim (2020); Tajaddini, Martin e Ali (2020); Wang, Hung e Huang (2019)

#### 5.4.1. Inquérito

Considerando a população-alvo e o propósito desta investigação, assim como a dispersão geográfica dos inquiridos, optámos por escolher o inquérito por questionário autoadministrado, como técnica mais adequada à investigação.

O inquérito por questionário evidencia-se como um instrumento vantajoso, na medida em que “permite proceder à inventariação, relativamente estruturada de opiniões, atitudes, representações, comportamentos e motivações” (Quivy & Campenhoudt, 1998; Rossi, Wright & Anderson, 1983, citado em Mira, 2018, p.291). Permite igualmente assegurar a confidencialidade das respostas (Bell, 2010) e dos inquiridos, quando equiparado com outras técnicas de recolha de dados, nomeadamente a entrevista (Hill & Hill, 2008). Outra vantagem do questionário é que pode ser respondido na altura que mais convier ao inquirido e mais facilmente garantir o anonimato e a autenticidade das respostas.

Com base na revisão da literatura sobre marketing territorial, marketing de destinos, marca territorial e empreendedores, procurámos estruturar um questionário que permitisse: (i) traçar o perfil dos empreendedores turísticos que procuram o Núcleo de Apoio ao Investimento Turístico da Entidade Regional de Turismo Centro de Portugal; (ii) identificar as suas motivações e o que mais valorizam para investir no território, uma vez que a investigação neste domínio é escassa e não foram encontrados instrumentos

válidos para este efeito (Dias et al., 2021; GEM, 2019; Long, 2017); (iii) e conhecer a sua perceção da Marca Turismo Centro de Portugal.

A estrutura do inquérito é repartida por seis partes, designadamente: (i) introdução; (ii) variáveis sociodemográficas; (iii) caracterização do projeto; (iv) situação atual do projeto; (v) motivação para empreender; e, (vi) Marca Turismo Centro de Portugal (cf. anexo d).

Relativamente às variáveis sociodemográficas, optámos por colocar no início do questionário, uma vez que um dos propósitos desta investigação é traçar o perfil dos empreendedores (Hill & Hill, 2008). Desenvolveram-se maioritariamente questões fechadas e de escolha múltipla, com várias opções de resposta. Nestas questões foi introduzida a opção, designada “outra”, que dava a possibilidade ao inquirido de adicionar mais informação que não estivesse mencionada ainda nas opções. Desenvolveram-se também algumas questões dicotómicas.

Na secção ‘situação atual do projeto’ é onde o questionário se subdivide. A partir daí o estudo conta com 121 respostas válidas, que correspondem aos sujeitos que deram continuidade ao seu projeto/empresa.

Ainda quanto à estrutura, na secção ‘motivação para empreender’ elegemos três questões: (i) Motivação para empreender na RC (ME), composta por 16 itens; (ii) Atributos da RC (A), composta por 17 itens; e (iii) Grau de satisfação dos atributos (GA), composta por 24 itens.

Foram avaliadas por uma escala de *Likert* de cinco pontos, oscilando entre o Nada importante (1) e o Extremamente importante ou decisivo (5). A utilização da escala de *Likert* prende-se com o facto de serem escalas muito conhecidas e usadas nas ciências sociais, de fácil construção, que permite estabelecer uma ordenação de categorias, onde a informação ou itens são classificados tendo por base uma sequência/ escala contínua, à qual é atribuído um significado (Cunha, 2007; Dalmoro & Vieira, 2013) o que facilita também o tratamento dos dados e calcular a sua fiabilidade. Estas escalas tornam-se vantajosas também no ponto de vista dos inquiridos, na medida em que se apresentam mais organizadas e mais fáceis, no que se refere à interpretação da questão e escolha das respostas (Thayer-Hart et al., 2010).

Respeitaram-se os pressupostos de Gorsuch (1983) quanto à dimensão da amostra, registrando-se um rácio de:

- 7.6 (i.e., 121 participantes/ 16 itens), com o propósito de medir as motivações dos empreendedores. Os itens refletem os facilitadores extrínsecos (Kline, Duffy & Clark, 2020; Tajeddini, Martin & Ali, 2020) e os facilitadores intrínsecos do empreendedor (Pereira et al., 2013; Wang et al., 2019);
- 7.1 (i.e., 121 participantes/ 17 itens), para medir os atributos do território (De Freitas Coelho, Gosling & Barbel, 2016; Amajid et al., 2017; De Noni, Orsi & Zanderighi, 2020); Pilares estratégicos da TCP);
- 5.04 (i.e., 121 participantes/ 24 itens), para medir o grau de satisfação relativo aos atributos (De Freitas Coelho, Gosling & Barbel, 2016; Amajid et al., 2017; De Noni, Orsi & Zanderighi, 2020; Pilares estratégicos da TCP).

### **5.5. Avaliação das qualidades psicométricas do Questionário**

Os dados foram tratados com recurso ao programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 25.0, para o sistema operativo *Windows*.

Foram examinadas as frequências com o intuito de eliminar os itens sem variação e analisados os *outliers*, de acordo com a distância quadrada de *Mahalanobis* (Tabachnick & Fidell, 2013). A normalidade das variáveis foi avaliada pelos coeficientes de assimetria ( $Sk$ ) e kurtose ( $Ku$ ), e nenhuma variável apresentou pontuações que violem a distribuição normal ( $| Sk | < 2$ ;  $| Ku | < 3$ ). As medidas de tendência central indicam que as pontuações médias estão próximas da mediana e da moda em todos os itens. As medidas de dispersão revelam que a tendência para responder aos itens é distribuída em quase todas as opções da escala.

A análise fatorial exploratória (AFE) foi realizada por meio da análise de componentes principais (ACP). Os pressupostos do ACP foram testados através do tamanho da amostra (relação mínima de 5 indivíduos por item; Gorsuch, 1983), normalidade e linearidade das variáveis, fatorabilidade do R e adequação da amostra (Tabachnick & Fidell, 2013). Tendo

em conta que pretendemos reter fatores independentes, escolhemos a rotação VARIMAX com a normalização de Kaiser. Tivemos que optar também pela rotação *Quartimax*, no caso da escala grau de satisfação dos atributos, tendo sido, primeiramente, testada a *Varimax*, sem resultado de rotação).

A fiabilidade foi calculada pelo *alfa de Cronbach* (Nunnally, 1978), considerando aceitável um  $\alpha > .70$  (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2009). A fiabilidade compósita e a variância média extraída (AVE) para cada fator foram avaliadas como descrito em Fornell e Larcker (1981).

Foram verificados os pressupostos de Field (2006) e Mayers (2013) para a MANOVA quanto a: (i) independência das observações; (ii) aleatoriedade da amostra; (iii) normalidade multivariada; (iv) homogeneidade das matrizes de variância-covariância (testes de Levene e de Esfericidade de Bartlett). Também foi observada a ausência de multicolinearidade (Montgomery, Peck & Vining, 2006).

Foram também elaboradas nuvens de palavras para analisar, com maior facilidade as percepções dos empreendedores face à representação da Região Centro e os seus elementos diferenciadores. Essas representações gráficas foram desenvolvidas através do programa “WordArt”.

Seguidamente iremos proceder à apresentação e análise dos resultados provenientes desta investigação.

## **CAPÍTULO 6 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS**

### **6.1. Marca Turismo do Centro – Percepção dos Empreendedores Turísticos**

Os empreendedores da Região Centro, antes de iniciarem o seu projeto desenvolveram um conjunto de iniciativas. As que evidenciaram maior representatividade, por parte dos 138 inquiridos foram:

a) recolha de informação 68% (94 inquiridos);

- b) contacto com entidades locais, como as câmaras municipais 46,4% (64 inquiridos);
- c) recorreram ao contacto com o NAIT 35,5% (49 inquiridos);
- d) procura de investidores 29,7% (41 inquiridos);
- e) formação especializada 29% (40 inquiridos).

Relativamente ao objetivo pretendido com a implementação do projeto/empresa, 79,7% (110 inquiridos) responderam que constava em desenvolver um projeto que já ambicionavam, 27,5% (38 inquiridos) pretendiam criar o próprio posto de trabalho e dos promotores. Já 25,4% (35 inquiridos) pretendiam deixar de trabalhar por conta de outrem e montar o próprio negócio. Alargar o ramo de atividade de uma empresa já existente foi outra das opções escolhidas, por 23,2% dos respondentes (32 pessoas) e 20,3% (28 inquiridos) ganhar mais autonomia. Evidenciam assim, motivações a nível de realização familiar e social (Cebola & Proença, 2018), motivações económicas ou orientadas para o negócio (Cebola & Proença, 2018; Wang et al., 2019), de prestígio e de orgulho de ter o seu próprio negócio e autorrealização (Cebola & Proença, 2018).

Os respondentes consideram que o contributo do seu projeto, no desenvolvimento turístico da região Centro, seria essencialmente no sentido de diversificar a oferta turística 71,7% (99 inquiridos), agregar valor à experiência turística 58,7% (81 inquiridos), colmatar uma falta nessa mesma oferta 56,5% (78 inquiridos), bem como na inovação do sector 52,2% (72 inquiridos) (Araújo & Júnior, 2018; Dias, Patuleia, Silva, Estevão & Gonzalez-Rodrigues, 2021). Em contrapartida, a introdução da tecnologia foi a menos considerada 19,6% (27 inquiridos).

No que se refere ao contacto estabelecido com o NAIT, 76,1% dos inquiridos (105 respondentes) consideram que foi benéfico, para conseguir avançar com a implementação do seu projeto/ empresa. Dos 105 inquiridos, apenas 58 justificaram a sua resposta, apresentando respostas muito semelhantes, alegando que foi benéfico o contacto, principalmente pelo esclarecimento de dúvidas, disponibilização de informação pertinente, especializada e atualizada, que permitiu uma melhor orientação e enquadramento da área a investir, assim como esclarecimento sobre os apoios

disponíveis e o enquadramento necessário, para compreender e direcionar para os que melhor se aplicavam aos respetivos negócios.

O contacto foi feito, principalmente, a partir de troca de emails 60,1% (83 inquiridos), telefone 25,4% (35 inquiridos), sessões de divulgação de incentivo ao empreendedorismo 21% (29 inquiridos) e programas de apoio ao empreendedorismo 20,3% (28 inquiridos). Também foi estabelecido contacto através das redes sociais, encaminhamento por parte de outras entidades e do concurso prémio José Manuel Alves, mas com menos representatividade.

Neste estudo propusemo-nos, igualmente, a perceber qual a ideia que os empreendedores turísticos têm da região e se esta se coaduna com a construção da Marca Turismo do Centro.

Quando questionados sobre qual a primeira ideia/ imagem que surge quando pensam na RC, a maioria dos inquiridos responderam: Natureza (24 respondentes); Diversidade (14); Cultura (7); Serra da Estrela (7); História (5); Mar (5), entre outras. Estas estão em concordância com as representações que a Entidade Regional de Turismo Centro de Portugal pretende transmitir com a sua marca territorial, no que se refere à diversidade e heterogeneidade do território, bem como a multiplicidade de opções de oferta. Assim como alguns dos pilares estratégicos definidos para o desenvolvimento do turismo da região, designadamente o “Turismo Espiritual e Religioso”, “Cultura, História, Património e Gastronomia e Vinhos”, “Natureza, *Wellness*, Turismo Ativo e Desportivo e Mar”.

Podemos vê-las sintetizadas na nuvem de palavras, representada na figura 17. As palavras que surgem com dimensões maiores são as mais frequentes. Alguns empreendedores associam à imagem da região atributos específicos de um determinado território, nomeadamente “Serra da Estrela”, “Foz do Arelho”, “Ria de Aveiro”, “Praia das Rocas” “Castelo de Óbidos”, que representam símbolos que identificam a sua região.



Figura 18 Nuvem de Palavras – Elementos diferenciadores da RC



Fonte: Elaboração Própria

A diversidade e multiplicidade do território está representada, também, através do slogan “um país dentro de um país” e dos 121 inquiridos, 93,4% (113 respondentes) concordam que é representativa dessa realidade e justificam confirmando que é representativo da diversidade patrimonial, paisagística, cultural concentrada na região centro, assim como da multiplicidade de escolhas, “que incluem, praia, montanha, cidade, rio, aldeias de xisto, tradições”. Foi também referido que a região centro espelha “um pouco de cada parte do país”. Por fim, alguns inquiridos reforçaram o papel da TCP na divulgação do património da região. E neste sentido, 89,3% (108 respondentes) consideram que a marca tem conseguido o seu propósito: promover o território e divulgar as mais-valias da região. Através das suas campanhas e promoção da marca impulsionam sobretudo a atração de turistas (95 inquiridos); dar a conhecer as atrações regionais (91 inquiridos); desenvolver o território (86 Inquiridos) e atrair empreendedores (73 inquiridos). Em contrapartida, alguns inquiridos, embora com pouca representatividade, acham as campanhas muito generalistas (4); pouco reveladoras da autenticidade da comunidade e do território (3); valorizam pouco as atrações da região, alegando que são dirigidas sempre às mesmas regiões (5) e confusas, no sentido em que consideram que existem muitas instituições a promover a região, nomeadamente a Entidade Regional de Turismo Centro de Portugal, Comunidades Intermunicipais, municípios, entre outras.

Relativamente aos valores que melhor definem a Região Centro, os respondentes referem sobretudo características do território, não se focando tanto nos valores, dado o seu caráter subjetivo. Os mais apontados foram diversidade (21 inquiridos), autenticidade (14 inquiridos), genuinidade (7 inquiridos), saber bem-receber (4 Inquiridos), portugalidade (2 inquiridos), e singularidade (apenas 1 inquirido). Estes estão de acordo, como vimos, com alguns dos valores pelos quais se rege a Marca Turismo do Centro, como autêntico, épico e cooperativo (valores profundos), diverso, dinâmico e desafiante (valores posicionais) e entusiasta, surpreendente e sociável (valores relacionais).

## 6.2. Empreender na Região Centro – Motivações e atributos do território

### 6.2.1. Escala ‘Motivação para empreender na RC’ – Análise descritiva

A análise desenvolvida à escala ‘Motivações para empreender na RC’ foi efetuada, inicialmente através da realização de análises exploratórias, no domínio das estatísticas descritivas (média, mediana, moda, desvio-padrão, valor mínimo e máximo por opção de resposta e *outliers*), com o intuito de compreender o comportamento das diversas variáveis (itens da escala). Relativamente às medidas de dispersão (desvio-padrão, valor mínimo e máximo de cada resposta), mostram que as respostas se distribuem pelas diferentes opções da escala (entre 1 e 5). As medidas de tendência central (média, mediana e moda) evidenciam que os valores da média, mediana e moda estão relativamente próximos, o que assegura a variabilidade da resposta e uma baixa dispersão por valores extremos (*outliers*) da escala, onde um representa ‘nada importante’ e cinco significa ‘extremamente importante’.

Tabela 5 Análise Exploratória da escala Motivação [N=121]

Quando decidi fixar a sua empresa na zona centro, quais foram as suas principais motivações? Classifique a sua importância*:	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
M9 Aposta no desenvolvimento turístico	4.41	5	5	.771	1	5
M12 Diversidade Patrimonial e Paisagística	4.08	4	5	.927	1	5
M8 Grande conhecimento da região	4	4	4	1.017	1	5
M14 Detentor de Património	3.88	5	5	1.458	1	5
M7 Riqueza Patrimonial e histórica	3.82	4	4	1.211	1	5
M11 Marca Turismo do Centro	3.79	4	5	1.171	1	5
M2 Novas Experiências Profissionais	3.78	4	4	1.045	1	5
M10 Notoriedade da Região	3.61	4	4	1.113	1	5
M1 Proximidade da residência	3.49	4	5	1.489	1	5

<b>M3 Estilo de Vida</b>	3.42	4	5	1.359	1	5
<b>M15 Localização central</b>	3.42	4	4	1.263	1	5
<b>M13 Programas de incentivo</b>	3.19	3	3	1.331	1	5
<b>M5 Razões Familiares</b>	3.16	3	4	1.402	1	5
<b>M4 Razões Profissionais</b>	2.98	3	3	1.342	1	5
<b>M16 Localização (Proximidade com Espanha)</b>	2.69	3	1	1.365	1	5
<b>M6 Razões de Saúde</b>	2.21	2	1	1.297	1	5

Fonte: Elaboração própria com base no output do software IBM\_SPSS\_v.25.0

Nota\*: Escala: (1) Nada Importante; (2) Pouco Importante; (3) Importante; (4) Muito Importante; (5) Extremamente Importante

Na Tabela 5, os itens apresentam-se ordenados por ordem decrescente, no que se refere à pontuação média. Podemos verificar que os valores médios mais elevados correspondem aos itens: M9 Aposta no desenvolvimento turístico, M12 Diversidade Patrimonial e Paisagística, M8 Grande conhecimento da região, M14. Detentor de Património e M7 Riqueza Patrimonial e histórica. Em contrapartida, os itens que apresentam valores médios mais baixos são: M5 Razões Familiares, M4 Razões Profissionais, M16. Localização (Proximidade com Espanha) e M6 Razões de Saúde. Relativamente à resposta à questão aberta e facultativa “Outra. Qual?” obtiveram-se onze respostas, dos 121 inquiridos. As respostas foram analisadas e apresentadas na tabela seguinte, tabela 6.

Tabela 6. Resposta dos inquiridos à questão “Outra. Qual?” e frequências correspondentes (N= 11; 8.8%)

Respostas	N	%
"Combater o abandono e desertificação das aldeias"	1	0,8
"Inovação"	1	0,8
"Projeto Pessoal, desafio"	1	0,8
"Pouca expressividade do turismo na região centro, em comparação com outras regiões de turismo de Portugal"	1	0,8
"Paixão para o contacto, o serviço e as trocas culturais"	1	0,8
"Empresa Familiar já existente"	1	0,8
"Ser criativo"	1	0,8
"Oportunidades - cidade com grande diversidade de serviços de saúde e acessibilidades a estes e seus profissionais"	1	0,8
"Oportunidades - características únicas naturais; património; cultura e história da região que proporcionou a criação de um projeto turístico inovador e diferenciador; criar postos de trabalho e desenvolver uma região desertificada localizada na região centro"	1	0,8
" Negócio de família"	1	0,8
"Acreditar na potencialidade turística da região oeste"	1	0,8
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>8,8</b>

Fonte: Output do software SPSS, versão 25.0

Algumas respostas estão enquadradas nos itens mencionados na tabela, nomeadamente apostar no desenvolvimento turístico, novas experiências profissionais, razões

familiares/detentor de património, diversidade patrimonial e paisagística ou riqueza patrimonial e histórico.

### 6.2.2. Escala ‘Atributos do Território da RC’ – Análise descritiva

Relativamente à escala ‘Atributos do Território da RC’ seguimos os mesmos procedimentos que a anterior, iniciando com uma análise exploratória, no âmbito das estatísticas descritivas (média, mediana, moda, desvio-padrão, valor mínimo e máximo por opção de resposta e *outliers*). No que concerne as medidas de dispersão, verifica-se que as respostas se distribuem pelas diferentes opções da escala (entre 1 e 5). Os valores entre a média, a mediana e a moda são similares, o que se traduz numa variedade de resposta pelas várias opções de resposta da escala e uma menor dispersão da resposta pelos valores extremos (*outliers*). Sendo que um representa ‘nada importante’ e cinco ‘extremamente importante’ (Tabela 7). Como podemos verificar, na tabela os itens estão dispostos por ordem decrescente de pontuação média e os que apresentam valores médios mais significativos são: A5 Património Natural, A7 Gastronomia e Vinhos, A8 Rotas Temáticas, A15. Segurança e A6 Atividades Desportivas e Ar livre.

Tabela 7 Análise Exploratória da escala Atributos [N=121]

Quais foram os atributos que considerou mais relevantes na sua tomada de decisão? Classifique a sua importância*:	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
A5 Património Natural	4.21	4	5	.939	1	5
A7 Gastronomia e Vinhos	4.05	4	5	1.015	1	5
A8 Rotas Temáticas	4.08	4	5	.945	1	5
A15 Segurança	3.93	4	5	1.101	1	5
A6 Atividades Desportivas e Ar livre	3.93	4	5	1.146	1	5
A9 Saúde Bem-Estar	3.79	4	5	1.185	1	5
A13 Acessibilidades	3.64	4	4	1.049	1	5
A17 Infraestruturas	3.43	3	3	1.063	1	5
A4 Arte Cultura	3.42	3	3	1.086	1	5
A16 Animação Turística	3.42	3	3	1.216	1	5
A2 Monumentos Património Edificado	3.39	3	3	1.128	1	5
A14. Artesanato	3.15	3	3	1.078	1	5
A12 Alojamento	3.09	3	3	1.103	1	5
A1 Património Classificado pela UNESCO	3.07	3	3	1.17	1	5
A3 Museus	2.99	3	3	1.076	1	5
A11 Turismo Religioso	2.76	3	3	1.258	1	5
A10 Surf	2.21	2	1	1.372	1	5

Fonte: Elaboração própria com base no output do software IBM\_SPSS\_v.25.0

Nota\*: Escala: (1) Nada Importante; (2) Pouco Importante; (3) Importante; (4) Muito Importante; (5) Extremamente Importante

Quanto à questão aberta e facultativa “Outra. Qual?” obtiveram-se onze respostas, dos 121 inquiridos. As respostas foram analisadas e apresentadas na tabela seguinte, tabela 8.

Tabela 8 Resposta dos inquiridos à questão " Outra. Qual?" e frequências correspondentes (N= 11; 8,8%)

Respostas	N	%
"Um espaço grande com propriedade própria"	1	0,8
"As ruas dos guarda-chuvas que atraem turistas a visitar a cidade"	1	0,8
Desertificação da zona em questão - interior centro	1	0,8
Únicamente local residência	1	0,8
"Sonho em dinamizar a Região através do Turismo"	1	0,8
"A possibilidade de realizar um sonho, colaborar p/ a implementação de uma cultura de bem estar através do Turismo"	1	0,8
"Criatividade"	1	0,8
"Atratividade por se conseguir recuperar e executar um projeto turístico único, diferenciador e inovador"	1	0,8
"Património arquitetónico invulgar em paisagem rural deslumbrante"	1	0,8
"Conseguir recuperar um projeto turístico único, diferenciador"	1	0,8
"Boas estradas"	1	0,8
Total	11	8,8

Fonte: Output do software SPSS, versão 25.0

Após a apresentação das respostas dos inquiridos podemos constatar que algumas das respostas se aproximam dos itens infraestruturas, arte e cultura, património edificado e acessibilidades. Outras respostas, como “desertificação da zona interior centro”; “local de residência”; "sonho em dinamizar a região através do turismo"; "possibilidade de realizar um sonho, colaborar para a implementação de uma cultura de bem-estar através do turismo" e "conseguir recuperar um projeto turístico único e diferenciador são sugestões que estão mais relacionadas à questão alusiva às motivações dos empreendedores.

### 6.2.3. Escala ‘Grau de Satisfação dos atributos da RC’ – Análise descritiva

A análise exploratória inicial à escala “Grau de satisfação dos atributos da RC” apresenta resultados similares aos que verificámos nas escalas anteriores, no que se refere às medidas de tendência central e às medidas de dispersão, como podemos verificar na tabela 9. Na escala o valor um representa ‘nada satisfeito’ e cinco ‘extremamente satisfeito’. Os itens estão, igualmente, dispostos por ordem decrescente de pontuação média e os que apresentam valores médios mais significativos são: GS14 Segurança; GS5

Património Natural; GS11 Acessibilidades; GS10 Serviços Restauração; GS9 Serviços de Alojamento; GS1 Monumentos Património Edificado.

Tabela 9 Análise Exploratória da escala Grau de Satisfação dos Atributos [N=121]

Como empreendedor na região centro, como classifica os seguintes atributos/ características do território, considerando o seu grau de satisfação? *	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
GS14 Segurança	3.87	4	4	.912	1	5
GS5 Património Natural	3.84	4	4	1.033	1	5
GS11 Acessibilidades	3.58	4	3	.938	1	5
GS10 Serviços Restauração	3.5	3	3	.959	1	5
GS9 Serviços de Alojamento	3.48	3	3	.848	1	5
GS1 Monumentos Património Edificado	3.46	3	3	.94	1	5
GS7 Rotas Temáticas	3.34	3	3	.927	1	5
GS21 Limpeza Pública	3.31	3	3	.938	1	5
GS6 Infraestruturas destinadas a atividades desportivas e ar livre	3.25	3	3	1.002	1	5
GS8 Turismo Saúde e Bem-Estar	3.25	3	3	1.002	1	5
GS13 Artesanato e Produtos Endógenos	3.18	3	3	.94	1	5
GS2 Museus	3.17	3	3	.919	1	5
GS16 Infraestruturas	3.17	3	3	.963	1	5
GS20 Espaços Público e Lazer	3.11	3	3	.883	1	5
GS23 Redes Parcerias	3.07	3	3	1.031	1	5
GS4 Arte Cultura	3.06	3	3	.906	1	5
GS15 Animação Turística	3.06	3	3	.897	1	5
GS19 Parques de Estacionamento	2.98	3	3	.922	1	5
GS22 Mão de obra qualificada	2.87	3	3	1.032	1	5
GS12 Sinalética	2.86	3	3	.934	1	5
GS18 Tecnologia	2.84	3	3	.949	1	5
GS3 Eventos Lúdico Profissionais	2.82	3	3	.827	1	5
GS24 Programas de Apoio Incentivo	2.64	3	3	1.168	1	5
GS17 Transporte Público	2.33	2	2	.986	1	5

Fonte: Elaboração própria com base no output do software IBM\_SPSS\_v.25.0

Nota\*: Escala: (1) Nada Satisfeito; (2) Pouco Satisfeito; (3) Satisfeito; (4) Muito Satisfeito; (5) Extremamente Satisfeito

Quanto à questão aberta e facultativa “Outra. Qual?” obtiveram-se três respostas, dos 121 inquiridos. As respostas estão enquadradas na falta de incentivos e apoios e nos problemas dos transportes públicos. Foi referido, igualmente, a falta de acessibilidade relativa à internet.

### 6.3. Análise Fatorial Exploratória – Análise dos componentes principais da escala ‘Motivação para empreender na RC’

A finalidade da análise fatorial é verificar as inter-relações entre as variáveis, com o intuito de encontrar o conjunto de fatores que representem essas relações, que devem ser menores que as variáveis iniciais (Tabachnick & Fidell, 2013).

A tabela 10 apresenta as saturações fatoriais nos quatro fatores, as comunalidades, os eigenvalues, e explica a variação da matriz de componentes rotativos das 7 interações. Anteriormente, foram assegurados os requisitos de interpretação fiável do ACP: relação de 7.6 indivíduos/item, a matriz de correlação difere da identidade/origem (teste de Bartlett  $X^2(66) = 517.163$ ,  $p < .001$ ) e anti-imagem (pontuações de matriz entre 0.736 e 0,395 (pontuação mais alta fora da diagonal de -206), e a amostragem foi adequada, já que é superior a .70 (KMO = .795).

Tabela 10. ACP e fiabilidade ( $\alpha$ ) da Escala 'Motivação em empreender na RC': Saturações fatoriais, comunalidades ( $h^2$ ), eigenvalues e proporções de variância explicada (%)

Itens	F1 <i>Recursos</i>	F2 <i>Marca Territorial</i>	F3 <i>Motivações Pessoais</i>	F4 <i>Identidade /Pertença</i>	$h^2$
M9. Apostar no desenvolvimento turístico	<b>.837</b>	.430	.124	-.031	.469
M12. Património e diversidade paisagística	<b>.788</b>	.363	.086	-.080	.667
M7. Património e riqueza histórica	<b>.741</b>	.267	-.040	.216	.767
M15. Localização central	.137	<b>.826</b>	.050	.101	.670
M16. Proximidade a Espanha	.126	<b>.793</b>	.134	-.068	.740
M11. Marca 'Turismo do Centro'	.456	<b>.630</b>	.099	.205	.650
M10. Notoriedade da região	.360	<b>.595</b>	.023	.423	.621
M6. Razões de saúde	.318	-.054	<b>.809</b>	-.043	.753
M4. Razões profissionais	-.150	.301	<b>.735</b>	.178	.734
M5. Razões familiares	.044	.088	<b>.602</b>	.534	.663
M1. Proximidade à residência	-.139	-.028	.282	<b>.767</b>	.880
M8. Grande conhecimento da região	.421	.317	-.162	<b>.675</b>	.605
<i>Eigenvalues</i>	4.293	1.849	1.223	1.039	
<i>Variância explicada (%)</i>	21.383	20.565	14.320	13.776	
Alfa de Cronbach ( $\alpha$ )	.772	.798	.664	.414	

Fonte: Elaboração própria com base no output do software IBM\_SPSS\_v.25.0

A análise de validade da escala 'Motivação em empreender na RC' revelou quatro fatores, com uma variância total explicada de 70,05%. A fiabilidade global é muito boa (.807) bem como para os fatores F1 (.772) e F2 (.798); é bom para F3 (.664) e aceitável para F4 (.414) (ver tabela 10).

Dos dezasseis itens iniciais foram retirados quatro: 'M2. viver uma experiência profissional diferente'; 'M3. Mudar de estilo de vida (mudar de zona de residência/maior contacto com a natureza ou maior proximidade com a cidade)'; 'M13. Programas de incentivo'; 'M14. Possuir património na região (que pretende otimizar)', não se verificou inter-relações significativas com os restantes itens, para podermos agrupar em fatores,

evidenciando que o estilo de vida e o prestígio (Araújo & Júnior, 2016; Bosworth & Farrell, 2011; Hallak, Assaker & Lee, 2015; Wang, Hung & Huang, 2019) parecem ser aspetos que este grupo de inquiridos menos consideram para investir na região.

Os fatores F1 ‘Recursos’ e F2 ‘Marca territorial’, assim designados por agruparem itens que remetem para o potencial turístico da região, identificam as motivações por oportunidades (Kline, Duffy & Clark, 2020; Wang, Hung & Huang, 2019), impulsionadas pelos fatores externos (ao indivíduo) a nível do contexto territorial. Os empreendedores veem na dinâmica do desenvolvimento local, nas potencialidades dos recursos turísticos (naturais e culturais, materiais e imateriais) (Sertakova et al., 2016; Freitas Coelho, Gosling, Barbel, 2016), na localização e notoriedade da marca territorial (Hanna & Rowley, 2011; Ageeva & Foroudi, 2019; Cozmiuc, 2011; Sertakova et al., 2016) a oportunidade de explorar e investir na atividade turística na região (Ateljevic & Doorne, 2000; Dewhurst & Horobin, 1998; Bredvold & Skalen, 2016; Wang, Hung & Huang, 2019).

A criação de um ambiente de negócios mais favorável exige ambientes dinâmicos, criativos, com recursos diversificados, assentes nas peculiaridades e recursos do território e na sua valorização e preservação, propício ao desenvolvimento de oportunidades inovadoras, mais sustentáveis (Hall et al., 2020), considerando segmentos ou nichos que apreciam produtos turísticos que agregam valor à experiência turística (Gosling et al., 2020), mais alinhados com a oferta de pequenas empresas de turismo (Dias et al., 2021). Acresce ainda o desenvolvimento e promoção de uma marca coesa e alinhada nos valores do território e das comunidades.

Os fatores F3 ‘Motivações Pessoais’ e F4 ‘Identidade/ Pertença’ representando as motivações pessoais de realização familiar e pessoal ou por necessidade, impulsionadas pelos fatores internos (ao indivíduo). A identificação com o território (Pereira et al., 2013; Kline, Duffy & Clark, 2020) e a realização pessoal, familiar e social (Araújo & Júnior, 2015; Chim-Miki et al., 2016; Wang, Hung & Huang, 2019) destacam-se nos resultados apresentados.

Verificamos que a escolha da região para implementar os seus negócios assenta igualmente na identificação com o local, nos laços emocionais e sentimento de pertença que nutrem pelo território, pelas suas especificidades e potencialidades. Os empreendedores buscam realização pessoal e familiar, desenvolver os seus projetos em

reciprocidade de benefícios (para si e para o território) (Araújo & Júnior, 2015; Pereira et al., 2013). Planeiam a sua atividade empreendedora satisfazendo, primeiramente, as necessidades básicas de sobrevivência (Bredvold & Skalen, 2016), privilegiando as preferências pessoais e familiares em detrimento das económicas e em locais com os quais se identificam (Marchant & Mottiar, 2014). Embora tenham sido retirados os itens que focavam a motivação fomentada pelo estilo de vida, estes empreendedores valorizam aspetos semelhantes, no que se refere à identificação do território e às motivações pessoais.

Todas estas motivações condicionam a tomada de decisão do empreendedor turístico e influenciam o desenvolvimento do seu negócio. De salientar ainda que os fatores externos, relacionados ao contexto, podem ter igualmente influencia na escolha do território para fixar as suas empresas, dimensão que se manifesta, igualmente, importante para os empreendedores da Região Centro.

### **6.3.1. Análise multivariada (MANOVA) das Motivações em Empreender na RC**

Realizaram-se análises multivariadas de variância (MANOVAS), para verificar diferenças de perceção dos participantes sobre o que é preponderante na tomada de decisão para investir na RC, em função das variáveis independentes (VI) idade, nacionalidade, género, região, habilitações literárias, experiência em turismo, tipo de atividade e número de promotores do projeto. Tomaram-se como variáveis dependentes (VDs) as pontuações médias dos fatores de motivação para empreender. Quando se registou a presença de diferenças estatisticamente significativas na resposta entre grupos, optou-se por analisar também o efeito univariado das variáveis (ANOVA), reduzindo o surgimento de erros tipo I no estudo (Field, 2006).

Aplicaram-se os testes de ‘rastreamento de Pillai’ e de ‘Lambda de Wilks’ para averiguar a homogeneidade das variâncias entre os grupos. Segundo Mayers (2013) o teste ‘Lambda de Wilks’ é o mais aconselhado para a análise de diferenças estatisticamente significativas em mais do que dois grupos de variáveis independentes, considerados em simultâneo. Identificou-se a existência de heterogeneidade e um efeito multivariado significativo nas VIs género ( $\lambda = .901$  F (4, 116) = 3.192,  $p < 0.05$ ), região ( $\lambda = .720$  F (12, 301.907) = 3.325,

$p < 0.05$ ), tipo de atividade ( $\lambda = .681$ ,  $F(24, 388.443) = 1.882$ ,  $p < 0.05$ ) e número de promotores do projeto ( $\lambda = .812$ ,  $F(12, 301.907) = 2.056$ ,  $p < 0.05$ ), como verificamos na tabela 11.

Tabela 11. Análise de Multivariáveis: Resultados da MANOVA

Efeito		Valor	F	Grau de liberdade de hipótese	Grau de liberdade de erro	Sig.	Eta parcial quadrado
Idade	Rastreio de Pillai	.089	.662	16.000	464.000	.832	.022
	Lambda de Wilks	.913	.658	16.000	345.858	.835	.023
Nacionalidade	Rastreio de Pillai	.049	1.502a	4.000	116.000	.206	.049
	Lambda de Wilks	.951	1.502a	4.000	116.000	.206	.049
Género	Rastreio de Pillai	.099	3.192a	4.000	116.000	<b>.016</b>	.099
	Lambda de Wilks	.901	3.192a	4.000	116.000	<b>.016</b>	.099
Região	Rastreio de Pillai	.291	3.117	12.000	348.000	<b>.000</b>	.097
	Lambda de Wilks	.720	3.325	12.000	301.907	<b>.000</b>	.104
Habilitações	Rastreio de Pillai	.269	1.371	24.000	456.000	.114	.067
	Lambda de Wilks	.754	1.368	24.000	388.443	.118	.068
Experiência em Turismo	Rastreio de Pillai	.014	.403a	4.000	116.000	.806	.014
	Lambda de Wilks	.986	.403a	4.000	116.000	.806	.014
Tipo de Atividade	Rastreio de Pillai	.355	1.853	24.000	456.000	<b>.009</b>	.089
	Lambda de Wilks	.681	1.882	24.000	388.443	<b>.008</b>	.091
Nº de Promotores	Rastreio de Pillai	.198	2.049	12.000	348.000	<b>.020</b>	.066
	Lambda de Wilks	.812	2.056	12.000	301.907	<b>.020</b>	.067

a. Estatística exata

### 6.3.1.1. Análise univariada (ANOVA) das Motivações em Empreender na RC

A diferença sobre a perceção do que motiva os empreendedores para investirem na RC, nos grupos que apontaram variabilidade de resposta nas análises anteriores (Ver tabela 11), foi testada através de ANOVAS, tomando as pontuações médias dos fatores. Encontraram-se diferenças estatisticamente significativas ( $p < 0.05$ ) entre:

- a) Género e os Fatores Marca territorial (F2) [F (1, 119) = 11.845 p=.001] e Identidade / Pertença (F4) [F (1, 119) = 4.482 p=.036], sendo os homens quem mais valorizam a marca do destino (sig=.001), bem como a identificação com o território (sig=.036);
- b) Região e Fator 4 - Identidade/ Pertença [F (3, 117) = 12.241, p=.000] e habilitações e o Fator 3 – Motivações pessoais (F (6, 114) = 2.295 p=.040), não se destacando um grupo em particular.
- c) Tipo de atividade e Recursos (F1) [F (6, 114) = 3.101 p=.008], observando-se que os empreendedores que pretendem investir em projetos de animação turística destacam a importância dos recursos (sig=.021).

Tabela 12. Análise univariada: Resultados da ANOVA Motivações em Empreender na RC

Origem		Tipo III Soma dos quadrados	Grau de Liberdade	Quadrado Médio	F	Sig.	Eta parcial quadrado
Género	F1. Recursos	2.545	1	2.545	3.898	.051	.032
	F2. Marca territorial	10.264	1	10.264	11.845	.001	.091
	F3.Motivações pessoais	1.267	1	1.267	1.168	.282	.010
	F4.Identidade / Pertença	4.467	1	4.467	4.482	.036	.036
Erro	F1. Recursos	77.685	119	.653			
	F2. Marca territorial	103.125	119	.867			
	F3.Motivações pessoais	129.113	119	1.085			
	F4.Identidade / Pertença	118.591	119	.997			
Região	F1. Recursos	1.003	3	.334	.494	.687	.013
	F2. Marca territorial	3.938	3	1.313	1.403	.245	.035
	F3.Motivações pessoais	5.976	3	1.992	1.873	.138	.046
	F4.Identidade / Pertença	29.397	3	9.799	12.241	.000	.239
Erro	F1. Recursos	79.226	117	.677			
	F2. Marca territorial	109.451	117	.935			
	F3.Motivações pessoais	124.404	117	1.063			
	F4.Identidade / Pertença	93.660	117	.801			
Habilitações	F1. Recursos	2.764	6	.461	.678	.668	.034
	F2. Marca territorial	8.736	6	1.456	1.586	.157	.077
	F3.Motivações pessoais	14.049	6	2.342	2.295	.040	.108

	F4.Identidade / Pertença	9.018	6	1.503	1.502	.184	.073
Erro	F1. Recursos	77.465	114	.680			
	F2. Marca territorial	104.653	114	.918			
	F3.Motivações pessoais	116.331	114	1.020			
	F4.Identidade / Pertença	114.040	114	1.000			
Tipo de Atividade	F1. Recursos	11.258	6	1.876	3.101	.008	.140
	F2. Marca territorial	6.940	6	1.157	1.239	.292	.061
	F3.Motivações pessoais	5.973	6	.995	.912	.489	.046
	F4.Identidade / Pertença	8.712	6	1.452	1.448	.203	.071
Error	F1. Recursos	68.972	114	.605			
	F2. Marca territorial	106.449	114	.934			
	F3.Motivações pessoais	124.407	114	1.091			
	F4.Identidade / Pertença	114.345	114	1.003			

Por sua vez, os testes de ‘igualdade de variâncias do erro de Levene’ salientaram diferenças ( $p < .05$ ) a nível das habilitações literárias e Identidade / Pertença (F4) ( $\text{sig} = .023$ ), bem como entre Recursos (F1) e número de promotores do projeto ( $\text{sig} = .037$ ). Em contrapartida, todos os empreendedores, independentemente das habilitações literárias, valorizam a identidade do território, apesar de se verificar uma maior ligação emocional com o local entre os inquiridos que têm o ensino básico (5º e 6º ano de escolaridade) ( $\text{sig} = .036$ ). Acresce, que são os participantes com um nível de escolaridade mais baixo (5º e 6º ano de escolaridade) ( $\text{sig} = .014$ ) e os que têm grau superior ao nível do bacharelato ( $\text{sig} = .042$ ), que se mostram mais ligados à questão da marca territorial. Por fim, na relação entre a região e as Motivações pessoais (F3), verifica-se que são os empreendedores da área metropolitana de Lisboa que mais valorizam este aspeto ( $\text{sig} = 0.43$ ).

### 6.3.2. Análise fatorial exploratória – Análise dos componentes principais dos ‘Atributos do Território da RC’

No que concerne os ‘Atributos do território’ procedemos igualmente a uma análise fatorial para verificar as inter-relações entre as variáveis e formar o conjunto de fatores que traduzem essas relações (Tabachnick & Fidell, 2013).

A tabela 13 apresenta as saturações fatoriais dos ‘Atributos do território da RC’, as comunalidades, os eigenvalues, e explica a variação da matriz de componentes rotativos das 6 interações. Anteriormente, foram assegurados os requisitos de interpretação fiável do APC: relação de 7,1 indivíduos/item, a matriz de correlação difere da identidade/origem (teste de Bartlett  $X^2(91) = 768.333$ ,  $p < .001$ ) e anti-imagem (pontuações de matriz entre .764 e .368 (pontuação mais alta fora da diagonal de -.203), e a amostragem foi adequada, já que é superior a .70 (KMO = .873).

Tabela 13. ACP e fiabilidade ( $\alpha$ ) da Escala ‘Atributos do Território da RC’: Saturações fatoriais, comunalidades ( $h^2$ ), eigenvalues e proporções de variância explicada (%)

Itens	F1 <i>Experienciais</i>	F2 <i>Simbólicos</i>	F3 <i>Singulares</i>	$h^2$
A7. Gastronomia e vinhos	<b>.799</b>	-.010	.177	.669
A8. Rotas temáticas	<b>.751</b>	.257	.186	.664
A5. Património natural	<b>.742</b>	.243	-.107	.621
A15: Segurança	<b>.688</b>	.043	.395	.631
A6. Atividades desportivas e ar livre	<b>.680</b>	.341	-.164	.605
A9. Saúde bem-estar	<b>.641</b>	.223	.268	.533
A16. Animação turística	<b>.599</b>	.359	.032	.488
A2. Património edificado	.168	<b>.799</b>	.106	.679
A1. Património classificado pela UNESCO	.166	<b>.787</b>	.190	.682
A3. Museus	.237	<b>.744</b>	.342	.727
A4. Arte e cultura	.320	<b>.731</b>	.310	.732
A11. Turismo religioso	.120	.277	<b>.770</b>	.683
A10. Surf e Mar	-.053	.194	<b>.648</b>	.460
A14. Artesanato e produtos endógenos	.469	.148	<b>.634</b>	.644
<i>Eigenvalues</i>	5.911	1.738	1.171	
<i>Variância explicada (%)</i>	27.918	20.741	14.337	
Alfa de Cronbach ( $\alpha$ )	.860	.860	0.629	

Fonte: Elaboração própria com base no output do software IBM\_SPSS\_v.25.0

A análise de validade da escala ‘Atributos do território da RC’ apresentou três fatores, com uma variância total explicada de 63%. A fiabilidade global revelou-se muito boa (.885) bem como para os fatores F1 (.860) e F2 (.860); e bom para F3 (.629).

Dos dezassete itens iniciais foram retirados três (A12- Alojamento, A13- Acessibilidades e A17- Infraestruturas). São os elementos que estes empreendedores menos valorizam. Quanto ao alojamento, prende-se com o facto de ser o tipo de atividade em que mais investem. Quanto às acessibilidades e infraestruturas são componentes, de carácter funcional, que reconhecem como importantes, mas que consideram ser requisitos fundamentais a qualquer território e não exclusivos à região, não se tornando por isso determinantes para a escolha da RC.

Os fatores F1 ‘Experienciais’ e F2 ‘simbólicos’, assim designados por agruparem itens que são alusivos ao carácter mais simbólico e emocional do destino turístico e da marca que o representa. Os empreendedores turísticos valorizam características e atributos territoriais que lhes permitam agregar valor à sua atividade e à experiência do cliente. Uma simbiose entre a combinação de atrações/ recursos e elementos identitários da história e cultura do território, como o património edificado, património classificado pela UNESCO, museus, arte e cultura (Sertakova et al., 2016; Freitas Coelho, Gosling & Barbel, 2016; Kotler et al., 2017; De Noni, Orsi & Zanderighi, 2014). Justificado pelo facto destes empreendedores turísticos investirem, sobretudo, em empreendimentos turísticos e em atividades de animação turística tornando-se “dependentes” dessas características.

Destacam, igualmente, aspetos diferenciadores, capazes de evidenciar as singularidades da região (Aragonez & Alves, 2013; Cozmiuc, 2011), representados pelos itens agrupados nos fatores designados ‘Singularidades’, como o turismo religioso, surf e atividades náuticas, artesanato e produtos endógenos que são algumas das assinaturas distintivas da RC.

A criação de uma estratégia de marca territorial assente nas singularidades e símbolos identitários da região é fundamental (ativos tangíveis e intangíveis) (De Noni, Orsi & Zanderighi, 2014; Sertakova et al., 2016).

A Região Centro assenta a sua oferta turística em pilares estratégicos (cultura, história, património e gastronomia e vinhos; natureza, *wellness*, turismo ativo e desportivo e mar; turismo espiritual e religioso; turismo empresarial e *lifestyle* e inspirational) para o desenvolvimento da região, como referido no capítulo 4, e que são baseados na autenticidade e os empreendedores turísticos devem estar alinhados aos mesmos propósitos, sendo por isso fundamental uma estratégia de comunicação integrada que

considere igualmente os *stakeholders* (Cozmiuc, 2011; Yusof & Ismai, 2014; Dastgerdi & De Luca, 2019).

### 6.3.2.1. Análise multivariada (MANOVA) aos atributos da RC

Procedemos à verificação das diferenças entre grupos, através de análises multivariadas de variância (MANOVAS), com a finalidade de compreender quais os atributos mais valorizados pelos empreendedores da RC. Analisámos as variáveis dependentes (VDs) as pontuações médias dos fatores dos atributos da RC, em relação às variáveis independentes (VI) idade, nacionalidade, género, região, CIM, habilitações literárias, experiência em turismo, tipo de atividade e número de promotores do projeto. Sempre que se apurou diferenças estatisticamente significativas, decidimos analisar, igualmente o efeito univariado das variáveis (ANOVA), reduzindo o surgimento de erros tipo I no estudo (Field, 2006).

À luz do que fizemos na análise dos fatores anteriores, aplicámos os testes de ‘rastreo de Pillai’ e de ‘Lambda de Wilks’, para averiguar a homogeneidade das variâncias entre os grupos. Identificou-se a existência de heterogeneidade e um efeito multivariado significativo nas Vis:

- CIM ( $\lambda = .693$  F (24, 319.635) = 1.795,  $p < 0.05$ ) e habilitações ( $\lambda = .768$  F (18, 317.269) = 1.728,  $p < 0.05$ ).

Na tabela 14 apenas estão representadas as diferenças encontradas, embora a verificação tenha sido feita a todas as variáveis.

Tabela 14. Análise de Multivariáveis: Resultados da MANOVA

Efeito		Valor	F	Grau de liberdade de hipótese	Grau de liberdade de erro	Sig.	Eta parcial quadrado
CIM	Rastreo de Pillai	.338	1.778	24.000	336.000	<b>.015</b>	.113
	Lambda de Wilks	.693	1.795	24.000	319.635	<b>.014</b>	.115
Habilitações	Rastreo de Pillai	.250	1.728	18.000	342.000	<b>.033</b>	.083
	Lambda de Wilks	.768	1.728	18.000	317.269	<b>.034</b>	.084

### 6.3.2.2. Análise univariada (ANOVA) dos ‘Atributos do Território da RC’

Relativamente à diferença sobre quais os atributos que os empreendedores privilegiam na RC, os grupos que evidenciaram variabilidade de resposta, nas análises anteriores (Ver tabela 14), foram posteriormente testados através de ANOVAS, tendo em conta as pontuações médias dos fatores.

No caso da verificação univariada da variável CIM não se verificaram diferenças. Já no teste de ‘igualdade de variâncias do erro de Levene’ salientaram diferenças ( $p < .05$ ) a nível das CIM / ‘Experienciais’ (F1) ( $\text{sig} = .000$ ). Na análise individual dos parâmetros verifica-se que são os empreendedores da região de Aveiro que mais valorizam atributos como a gastronomia e vinhos, a existência de rotas temáticas, o património natural, as atividades desportivas e de ar-livre, saúde e bem-estar, animação turística e a segurança, como requisitos importantes na tomada de decisão de empreender na RC ( $\text{sig} = .015$ ). Acresce salientar que a região do Oeste, por sua vez, dá primazia a outros atributos, nomeadamente o turismo religioso, surf e mar, bem como o artesanato e os produtos endógenos, dada também à sua localização ( $\text{sig} = .013$ ). Encontraram-se diferenças estatisticamente significativas ( $p < .05$ ) entre habilitações e os Fatores ‘Singulares’ (F3) [F(6, 114) = 2.605,  $p = .021$ ], sendo os empreendedores que mais valorizam as singularidades do território são os que têm escolaridade ao nível do ensino básico 5º e 6º ano ( $\text{sig} = .037$ ), ensino secundário (10º-12ºano) ( $\text{sig} = .013$ ) e ao nível técnico superior e profissional ( $\text{sig} = .003$ ).

### 6.4. Análise fatorial exploratória – Análise dos componentes principais do Grau de satisfação dos atributos da RC

À semelhança das análises fatoriais anteriores, seguimos o mesmo procedimento relativamente ao ‘Grau de satisfação dos atributos da RC’.

A tabela 15 apresenta as saturações fatoriais nos cinco fatores, as comunalidades, os eigenvalues, e explica a variação da matriz de componentes rotativos das 6 interações, usando a rotação Quartimax (foi testada a Varimax, sem resultado de rotação). Anteriormente, foram assegurados os requisitos de interpretação fiável do ACP: relação

de 5.04 indivíduos/item, a matriz de correlação difere da identidade/origem (teste de Bartlett  $X^2(210) = 1339.524$ ,  $p < .001$ ) e anti-imagem (pontuações de matriz entre .618 e .310 (pontuação mais alta fora da diagonal de -.214), e a amostragem foi adequada, já que é superior a .70 (KMO = .833).

Tabela 15. ACP e fiabilidade ( $\alpha$ ) da Escala 'Grau de satisfação dos atributos da RC': Saturações fatoriais, comunalidades ( $h^2$ ), eigenvalues e proporções de variância explicada (%)

Itens	F1 Serviços/Equipamentos	F2 Infraestruturas de apoio	F3 Atrações Turísticas e Culturais	F4 Infraestruturas de Mobilidade	F5 Empreendedorismo	$h^2$
GS7. Rotas Temáticas	<b>.809</b>	.279	.070	-.110	-.139	.768
GS13. Artesanato e Produtos Endógenos	<b>.781</b>	-.155	.189	.108	.075	.687
GS8. Turismo de Saúde e Bem-Estar	<b>.762</b>	.290	.084	-.038	-.173	.703
GS6. Infraestruturas destinadas a atividades desportivas e ar livre	<b>.733</b>	.249	.082	-.152	.084	.637
GS15. Animação Turística	<b>.732</b>	-.133	.079	.331	.089	.678
GS12. Sinalética	<b>.702</b>	-.084	.143	.276	.162	.623
GS11. Acessibilidades	<b>.536</b>	-.013	.223	.439	.155	.554
GS20. Espaços Públicos e de Lazer	.297	<b>.770</b>	.237	.155	.137	.780
GS19. Parques de Estacionamento	.119	<b>.737</b>	.154	.410	.024	.750
GS21. Limpeza Pública	.336	<b>.640</b>	.041	.025	.252	.588
GS1. Monumentos e Património Edificado	.411	-.015	<b>.762</b>	.152	.052	.776
GS2. Museus	.303	.117	<b>.738</b>	.139	-.059	.673
GS3. Eventos Lúdico e Profissionais	.369	.151	<b>.574</b>	.086	.177	.527
GS5. Património Natural	.360	.248	<b>.569</b>	-.352	.131	.655
GS4. Arte e Cultura	.461	.175	<b>.561</b>	.132	.219	.623
GS17. Transporte Público	.240	.105	.044	<b>.820</b>	.030	.743

GS18. Tecnologia	.155	.432	.092	<b>.678</b>	.042	.680
GS16. Infraestruturas	.402	.222	.156	<b>.562</b>	.196	.589
GS24. Programas de Apoio/Incentivo	.163	.116	.161	.127	<b>.761</b>	.661
GS23. Rede de Parcerias	.511	.216	.061	.002	<b>.597</b>	.667
GS22. Mão de obra Qualificada	.376	.380	.139	.152	<b>.537</b>	.616
<i>Eigenvalues</i>	8.058	2.002	1.566	1.259	1.093	
<i>Variância explicada (%)</i>	25.350	11.418	11.376	10.940	7.478	
Alfa de Cronbach ( $\alpha$ )	.869	.791	.824	.760	.712	

Fonte: Elaboração própria com base no output do software IBM\_SPSS\_v.25.0

A análise de validade da escala 'Grau de satisfação dos atributos da RC' revelou cinco fatores, com uma variância total explicada de 67%. A fiabilidade global é muito boa (.916) bem como para todos os fatores F1 (.869); F2 (.791); F3 (.824); F4 (.760) e F5 (.712) (cf. tabela 15).

Dos vinte e quatro itens iniciais foram retirados três: GS9. Serviços de alojamento, GS10. Serviços de restauração e GS14. Segurança. Provavelmente pelo facto dos inquiridos terem investido, na sua maioria no setor hoteleiro, considerem que estes atributos são condições que devem estar asseguradas à partida e, por isso, não os valorizam muito.

O Fator F1, designado por 'Serviços/Equipamentos', devido aos itens que o constituem (rotas temáticas, artesanato e produtos endógenos, turismo saúde e bem-estar, infraestruturas para a prática desportiva, animação turística, sinalética e acessibilidades) e que apelam à necessidade da complementaridade do produto para a realização da atividade turística (Hankison, 2004; Pike, 2017; De Freitas Coelho, Gosling & Berbel, 2016). Assim, agrega-se valor à experiência do turista e à proposta de valor que os empreendedores integram à sua atividade. São complementos que denotam um bom grau de satisfação por parte dos empreendedores turísticos com a RC.

Estes empreendedores valorizam, igualmente, como fatores de atratividade da RC, as 'Infraestruturas de apoio' (F2) e 'Infraestruturas de Mobilidade' (F4), como espaços públicos e de lazer, parques de estacionamento, rede de transportes públicos e mobilidade tecnologia e inovação (Almeida, 2004; Almajid et al., 2017; Āzena & Keiss; De

Freitas Coelho et al., 2016). A limpeza é outro aspeto que contribui para um certo grau de satisfação.

As 'atrações turísticas e culturais' - Fator (F3) - associam itens que representam componentes atrativos de um destino turístico, como monumentos e património edificado, museus, património natural, arte e cultura (Amajid et al., 2017; De Noni, Orsi & Zanderighi, 2014; Renigier-Bilozor & Bilozor, 2014; Kotler, 2017). Estes atributos da região também são bastante valorizados pelos empreendedores turísticos que aí investiram.

O Fator 5 designou-se 'Empreendedorismo' por agrupar itens relacionados com o apoio e incentivo à atividade de empreender. Os empreendedores, na sua maioria, estão satisfeitos e valorizam programas de incentivo e políticas de apoio, aspetos refletidos neste fator (Isenberg, 2011; Araújo & Júnior, 2018; Jardim, 2020); as redes e parcerias (Tajeddini, Martin & Ali, 2020; Wang, Hung & Huang, 2019), o capital humano e mão de obra qualificada são atributos essenciais que incitam a investir na região. Por isso, é importante continuar a promover e desenhar políticas e estratégias económicas e sociais convincentes e inovadoras, capazes de mobilizar pessoas, instituições e empresas a criarem ecossistemas regionais favoráveis ao desenho de produtos e serviços originais e de valor.

#### **6.4.1. Análise multivariada (MANOVA)**

Realizaram-se análises multivariadas de variância (MANOVAS) para verificar diferenças de perceção dos participantes sobre o grau de satisfação dos empreendedores em relação aos atributos da RC, em função das variáveis independentes (VI) idade, nacionalidade, género, região, CIM, habilitações literárias, experiência em turismo, tipo de atividade e número de promotores do projeto. Tomaram-se como variáveis dependentes (VDs) as pontuações médias dos fatores do grau de satisfação dos atributos.

Seguindo os mesmos procedimentos que efetuámos na análise dos fatores anteriores, aplicámos os testes de 'rastreamento de Pillai' e de 'Lambda de Wilks', com o propósito de averiguar a homogeneidade das variâncias entre os grupos. Assim, identificou-se apenas

a existência de heterogeneidade e um efeito multivariado significativo na seguinte variável:

- 'Tipo de atividade' ( $\lambda = .671$  F (30, 442) =1.547,  $p < 0.05$ , sig=.035).

Por conseguinte, tal como fazíamos em análises anteriores, quando se registava a presença de diferenças estatisticamente significativas na resposta entre grupos, realizámos a análise univariada (ANOVA). Apenas se efetuou essa análise à variável que apresentou diferenças significativas.

Neste sentido, na análise da ANOVA verificámos:

a) Tipo de atividade e Fatores 'Serviços/Equipamentos' (F1) [F (6, 114) =2.972,  $p = .010$ ]. Mostrando que são os empreendedores turísticos que mais investem no domínio dos empreendimentos turísticos (sig=.037), agências de viagem/operadores turísticos (sig=.003) e em empresas de animação turística (sig=.025), que manifestam maior grau de satisfação relativo aos 'Serviços/Equipamentos' (F1) (rotas temáticas, artesanato e produtos endógenos, turismo saúde e bem-estar, infraestruturas para atividades desportivas, animação turística, sinalética e acessibilidades), que é também o que está mais ligado à sua atividade.

b) Tipo de atividade e Fatores 'Atrações turísticas e culturais' (F3) [F (6, 114) =2.205,  $p = .047$ ], evidenciando que são os agentes de viagem (sig=.020) e os agentes de animação turística (sig=.033) que se destacam a nível do seu grau de satisfação relativamente às 'Atrações turísticas e culturais' (F3), ou seja, os empreendedores ligados a estas atividades são os que demonstram mais satisfação face aos monumentos e património edificado, museus, eventos lúdico-profissionais, património natural, arte e cultura da RC.

Por sua vez, os testes de 'igualdade de variâncias do erro de Levene' salientaram outras diferenças estatisticamente significativas ( $p < .05$ ). Demonstrando assim, que os empreendedores com experiência em turismo apresentam um bom grau de satisfação relativamente às 'Atrações turísticas e culturais' (F3) (sig=.037), bem como em relação aos programas de apoio e incentivo, redes de parcerias e mão de obra qualificada (sig=.018) correspondentes ao Fator 5 'Empreendedorismo'.

Em Suma, este capítulo foi dedicado à apresentação do estudo empírico e a todos os dados provenientes do tratamento estatístico, análises de conteúdo, confiabilidade e

validações por meio de análise de componentes principais (ACP). Foram analisadas as matrizes de variância e covariância (MANOVA), com o intuito de testar diferenças nas respostas entre grupos. De seguida serão apresentadas as conclusões retiradas do estudo.

## **Conclusão**

Após a análise e interpretação dos dados recolhidos, podemos concluir que conseguimos responder aos objetivos aos quais nos propusemos, sendo um deles, a caracterização do perfil do empreendedor turístico da Região Centro. Este foi um repto lançado pela Entidade acolhedora de estágio, pelo que merece aqui algum destaque, e caracteriza-se da seguinte forma:

- Localizam-se predominantemente na Região Centro, sobretudo na região de Coimbra;
- São maioritariamente do género masculino, com idades compreendidas entre os 45 e os 54 anos, de nacionalidade portuguesa.
- Relativamente às habilitações literárias, possuem habilitação superior, sobretudo ao nível da licenciatura e mestrado.
- A sua formação predomina na área da economia, gestão de empresas e administração.
- Antes do início do projeto ou implementação da empresa, não possuíam experiência na área do turismo.
- Dão preferência a projetos individuais e investem, sobretudo em empreendimentos turísticos, alojamento local e animação turística. Estes empreendedores mostraram que, apesar da falta de experiência inicial na área turística, isso não se traduz num obstáculo para investir nestas áreas, dentro do setor turístico, assim como para dar continuidade ao seu projeto/empresa.
- Antes de iniciarem os seus projetos desenvolveram um conjunto de iniciativas, como recolha de informação, recorreram também ao contacto com entidades locais, como câmaras municipais e contacto com o NAIT.

No que se refere às motivações dos empreendedores podemos concluir que, para fixarem as suas empresas na Região Centro, estes valorizaram aspetos como: (i) aposta no desenvolvimento turístico, (ii) diversidade patrimonial e paisagística, (iii) grande conhecimento da região, (iv) o facto de serem detentores de património na região, (v) e riqueza patrimonial e histórica da região. Os resultados da análise fatorial mostram que estes empreendedores são motivados, sobretudo, por aspetos inerentes a oportunidades

impulsionados por fatores externos ao indivíduo, tais como: ‘Recursos’ e ‘Marca Territorial’, refletidos na potencialidade dos recursos turísticos (naturais e culturais, materiais e imateriais) (Sertakova et al., 2016; Freitas Coelho, Gosling, Barbel, 2016), na localização e na notoriedade da marca territorial (Hanna & Rowley, 2011; Ageeva & Foroudi, 2019; Cozmiuc, 2011; Sertakova et al., 2016). Esta deve ser coesa e alinhada com as características dos territórios, sendo o investimento na atividade turística da região uma oportunidade a explorar (Ateljevic & Doorne, 2000; Dewhurst & Horobin, 1998; Bredvold & Skalen, 2016; Wang, Hung & Huang, 2019). Ao nível interno (do indivíduo), apuraram-se as ‘Motivações Pessoais’, de realização pessoal familiar e social (Araújo & Júnior, 2015; Chim-Miki et al., 2016; Wang, Hung & Huang, 2019) e a ‘Identificação com o território’ (Pereira et al., 2013; Kline, Duffly & Clark, 2020), como principais motivações dos empreendedores turísticos.

É, por isso, importante salientar que os gestores territoriais nacionais, regionais e locais (DMOs) devem definir estratégias e apoios que promovam um clima favorável ao empreendedorismo turístico, para que estes empreendedores fixem as suas empresas e façam os seus investimentos (Araújo & Júnior 2018). Fortalecer o sentimento de pertença destes relativamente ao território, uma vez que buscam na região um benefício mútuo, para si e para desenvolver o território. São os homens que mais valorizam a marca do destino e que se identificam com a região onde pretendem desenvolver o seu projeto/empresa. E são os empreendedores que estão mais ligados à área da animação turística que mais valorizam os recursos e potencialidades do território, até porque está diretamente ligada à sua atividade.

Relativamente aos atributos que mais valorizam na Região Centro, salientam-se o património natural, a gastronomia e vinhos, rotas temáticas, segurança e atividades desportivas e ar livre.

Na análise fatorial destacam-se os atributos ‘Experienciais’ e ‘Simbólicos’, ligados a aspetos mais simbólicos e emocionais do destino turístico e da marca territorial, que desta forma agregam valor à sua atividade e à experiência do cliente, ou seja, uma combinação entre os recursos e os elementos identitários da região (Sertakova et al., 2016; Freitas Coelho, Gosling & Barbel, 2016; Kotler, 2017; De Noni, Orsi & Zanderighi, 2014). São valorizados também aspetos ligados às ‘singularidades’, aspetos diferenciadores, capazes

de evidenciar as especificidades da região (Aragonez & Alves, 2013; Cozmiuc, 2011). São os empreendedores da região de Aveiro que, na tomada de decisão de empreender na região, valorizam os atributos assentes na gastronomia e vinhos, a existência de rotas temáticas, o património natural, as atividades desportivas e de ar-livre, saúde e bem-estar, animação turística e a segurança. Por outro lado, os da Região do Oeste valorizam atributos ligados ao turismo religioso, surf e mar, bem como artesanato e produtos endógenos.

No que concerne ao grau de satisfação relativo aos atributos da Região Centro, recai sobretudo sobre os que estão relacionados aos '*Serviços/Equipamentos*', que apelam à necessidade da complementaridade do produto para a realização da atividade turística e agregam valor a essa mesma atividade (Hankison, 2004; De Freitas Coelho, Gosling & Berbel, 2016), como rotas temáticas, artesanato e produtos endógenos, turismo saúde e bem-estar, infraestruturas para a prática desportiva, animação turística, sinalética e acessibilidades.

Estes empreendedores apresentam um bom grau de satisfação em aspetos como '*Infraestruturas de apoio*' e '*Infraestruturas de Mobilidade*', como espaços públicos e de lazer, parques de estacionamento, rede de transportes públicos e mobilidade tecnologia e inovação (Almeida, 2004; Almajid et al., 2017; Āzena & Keiss; De Freitas Coelho et al., 2016). Limpeza é outro aspeto que contribui para um certo grau de satisfação.

As '*atrações turísticas e culturais*', como monumentos e património edificado, museus, património natural, arte e cultura (Amajid et al., 2017; De Noni, Orsi & Zanderighi, 2014; Renigier-Bilozor & Bilozor, 2014; Kotler, 2017) e '*Empreendedorismo*' como o apoio e incentivo à atividade de empreender, programas de incentivo e políticas de apoio, (Isenberg, 2011; Araújo & Júnior, 2018; Jardim, 2020); as redes e parcerias (Tajeddini, Martin & Ali, 2020; Wang, Hung & Huang, 2019), o capital humano e mão de obra qualificada, são aspetos com os quais os empreendedores, na sua maioria, estão satisfeitos e valorizam na Região Centro.

São os empreendedores turísticos que mais investem em empreendimentos turísticos, agências de viagem/operadores turísticos e em empresas de animação turística, que manifestam maior grau de satisfação relativo aos '*Serviços/Equipamentos*', uma vez que correspondem a atributos mais ligados à sua atividade e aos quais estão mais atentos.

Assim como os agentes de viagem e de animação turística que manifestam satisfação em relação às 'Atrações turísticas e culturais' da região. Por sua vez, os empreendedores com experiência em turismo apresentam um bom grau de satisfação relativamente às 'Atrações turísticas' e ao 'Empreendedorismo', no que diz respeito aos programas de apoio e incentivo, redes de parcerias e mão de obra qualificada.

Outro dos objetivos que definimos foi em relação à percepção que os empreendedores têm da região e se esta está de acordo com a Marca Turismo do Centro. Podemos concluir que a percepção que estes empreendedores têm está muito ligada a associações referentes à natureza, diversidade, cultura, história e mar. Estas estão em concordância com as representações que a Entidade Regional de Turismo Centro de Portugal pretende transmitir com a sua marca territorial e com as especificidades do território e também com as estratégias definidas para o desenvolvimento da região.

Quanto aos aspetos diferenciadores da Região Centro, evidenciaram a diversidade (da oferta patrimonial, cultural e paisagística), gastronomia e vinhos, localização e natureza, mostrando que as percepções que têm da região e da marca, representativa da Região Centro não difere muito da estratégia definida pelos gestores territoriais. A grande maioria dos empreendedores consideram que a marca é representativa da Região Centro, seja através do seu slogan "um país dentro de um país", espelhando a sua diversidade, seja através das campanhas e promoção da marca, na promoção do território e divulgação das mais-valias da região, em dar a conhecer as atrações regionais. Quanto aos valores, devido ao seu caráter subjetivo os empreendedores associam mais às características do território. Neste cenário, consideramos que a TCP deve continuar a desenvolver estratégias assentes nos atrativos da região, na capacidade atrativa e competitiva do destino turístico (Sertakova et al., 2016; De Freitas Coelho, Gosling & Berbel, 2016). Deveria fomentar o caráter simbólico da marca, fazendo com que a percepção dos valores a ela inerentes fossem mais evidentes.

Face ao exposto e aos resultados apurados, conseguimos compreender a importância que os gestores territoriais têm, no desenvolvimento de estratégias capazes de criar condições que incitem ao empreendedorismo. Da mesma forma deve-se fortalecer a imagem e a identidade da região, reforçando o envolvimento dos empreendedores com a marca territorial. Evidenciar os atributos e os benefícios favoráveis do território ao

desenvolvimento da atividade turística, as suas especificidades é crucial para que as perceções de potenciais investidores sejam positivas e otimizem a identificação com o território, com a sua identidade e valores e recursos e a diversidade patrimonial. São aspetos que se mostraram essenciais na tomada de decisão para empreender na Região Centro.

As políticas de implementação devem estar vinculadas ao marketing territorial, especificamente ao *destination branding*, reforçando a imagem e identidade dos destinos turísticos, as vantagens competitivas do território e as oportunidades propícias ao empreendedorismo turístico. Mas também, para os incentivos financeiros ou de apoio que permitam criar as bases para o desenvolvimento dessas oportunidades, que apoiem soluções inovadoras e para a educação e capacitação do seu capital humano. Conhecendo melhor as motivações dos empreendedores as estratégias e políticas a desenvolver futuramente, poderão ser mais direcionadas às suas necessidades e irem ao encontro dos benefícios que estes empreendedores buscam nos territórios. Torna-se, portanto, fundamental criar e dinamizar ecossistemas que sejam favoráveis ao desenvolvimento de empresas inovadoras, competitivas e que agreguem valor à oferta turística da região. Orientar investimentos públicos e privados capazes de atrair novos produtos, atrair capital humano, instituições e empresas que fomentem também o desenvolvimento da região.

Algumas das limitações que foram encontradas no decorrer do desenvolvimento da dissertação foi o número de respostas conseguidas ao inquérito, embora tenham sido feitos alguns reforços para obter mais respostas. Este estudo não nos permite generalizar a todos os empreendedores turísticos, visto que a amostra representa os que participaram em iniciativas da TCP, no entanto, as conclusões são interessantes para definir ou reajustar estratégias.

## BIBLIOGRAFIA

- Ageeva, E., & Foroudia, P. (2019). *Tourists' destination image through regional tourism: From supply and demand sides perspectives*. *Journal of Business Research* (101), 334–348
- Aires, L. (2011). *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Almeida, C.C. (2004). *O Marketing das cidades. Gestão e Desenvolvimento*, (12), 9-45
- Amajid, G., Souaf, M., & El Wazani, Y. (2017). *Territorial marketing toolbox, an operational tool for territorial mix formalization*. *World Scientific News* (65), 37-58.
- Amajid, G., Souaf, M., & Elwazani., Y. (2016). *Territorial marketing and its effects on development, approach from the literature*. *Revue Marocaine de recherche en management et marketing*, 1(13).
- Anholt, S (2005) - *Place branding* 1(4), 333-346 Henry Stewart Publications 1744–070X
- Anholt, S. (2008). *Place branding: Is marketing or isn't?* *Place branding and public diplomacy*, 4 (1), 1-6.
- Anholt, S. (2017). *O que é uma marca?* In R. Clifton, e J. Simmons, *O Mundo das Marcas*. Coimbra: Actual Editora.
- Anttiroiko, A. V. (2015). *City branding as a response to global intercity competition*. *Growth and change*, 46(2): 233-252. DOI: [10.1111/grow.12085](https://doi.org/10.1111/grow.12085)
- Aragonez, T., Alves, G.C. (2012). *Marketing territorial: O Futuro das Cidades Sustentáveis e de Sucesso*. *Book of Proceedings – Tourism and Management Studies*, (1) 316 – 329.
- Araújo, F. & Júnior, S. (2018). *Empreendedorismo e turismo: Caracterização do perfil empreendedor do setor de turismo no Rio Grande do Norte*. *Revista Turismo: Estudos e Práticas*, 7(1), 75-94. <http://periodicos.uern.br/index.php/turismo/article/view/3146/1707>
- Araújo, F. & Júnior, S. (2016). *Análise da adequação de variáveis observáveis para fins de composição de dimensões antecedentes da motivação para empreender no turismo*. In: XII ANPTUR Natal. Anais do Seminário ANPTUR
- Ateljevic, I. (2020). *Transforming the (tourism) world for good and (re)generating the potential 'new normal'*, *Tourism Geographies*, 22(3), 467-475. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1759134>
- Ateljevic, I. & Doorne, S. (2000) *'Staying within the fence': Lifestyle entrepreneurship in tourism*. *Journal of Sustainable Tourism*, 8(5), 378–392. <https://doi.org/10.1080/09669580008667374>
- Āzena, L., & Keiss, S. (2009). *"Specifics of territorial marketing strategy planning"*. *European Integration Studies*.
- Bagautdinova, N., Gafurov, I., Kalenskaya, N., & Novenkova, A. (2012). *The regional development strategy based on territorial marketing (the case of Russia)*. *World Applied Sciences Journal*, 18(18), 179-184.

- Baker, M. J., & Cameron, E. (2008). *Critical success factors in destination Marketing*. *Tourism and Hospitality Research*, 8(2), 79–97. <https://doi.org/10.1057/thr.2008.9>
- Barros., C. & Gama, R. (2010). *Marketing territorial como instrumento de valorização dos espaços rurais: uma aplicação nas redes da Aldeia do Xisto*. Obtido de [http://www.uc.pt/fluc/depgeo/Cadernos Geografia/Numeros publicados/CadGeo2\\_8\\_29/CB\\_93-106\\_Marketing.pdf](http://www.uc.pt/fluc/depgeo/Cadernos_Geografia/Numeros_publicados/CadGeo2_8_29/CB_93-106_Marketing.pdf)
- Bell, J. (2010). *Como realizar um projecto de investigação: Um guia para a pesquisa em Ciências Sociais e de educação* (5ª ed.). Lisboa: Gradiva
- Bosworth, G. & Farrell, H. (2011). *Tourism entrepreneurs in Northumberland*. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1474-1494. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.03.015>
- Brewerton, P., & Millward, L. (2001). *Organizational research methods: A guide for students and researchers*. London: Sage.
- Bredvold, R. & Skalen, P. (2016). *Lifestyle entrepreneurs and building their identity: a study of the tourism industry*. *Tourism Management* 56, 96-105 <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2016.03.023> 0261-5177
- Briciu, V. A & Briciu, A. (2019). *Concept variations on destination, place and nation marketing and branding*. *SERIES VII - SOCIAL SCIENCES AND LAW*. 61(12). 389-394. [10.31926/but.ssl.2019.12.61.2.21](https://doi.org/10.31926/but.ssl.2019.12.61.2.21).
- Brito, C. (2010) *Uma abordagem relacional ao valor da marca* *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 9 (1-2). 49-63 ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa
- Cebola, M. & Proença, S. (2018). *Motivações para empreender*. In P. Parreira, L. Alves; L. Mónico; J. H. Sampaio; T. Paiva (Eds): *Competências Empreendedoras no Ensino Superior Politécnico: Motivos, Influências, Serviços de Apoio e Educação* (pp. 99-110). Guarda: Instituto Politécnico da Guarda - PIN – Poli Entrepreneurship Innovation Network.
- Chim-Miki, A. F., Batista-Canino, R. M. & Medina-Brito, P. (2016). *Empreendedorismo turístico: Perspectivas de pesquisa e agenda futura para o destino competitivo*. *Revista Iberoamericana de Turismo – RITUR*, 6(2), 166-182. DOI: [10.2436/20.8070.01.40](https://doi.org/10.2436/20.8070.01.40)
- Chan, C.S. & Marafa, LM (2018), *Branding places and tourist destinations: A Conceptualisation and review*, Camilleri, MA (Ed.) *The Branding of Tourist Destinations: Theoretical and Empirical Insights*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 15-42. <https://doi.org/10.1108/978-1-78769-373-920181002>
- Comparin, J. (2017). *Empreendedorismo e sustentabilidade: Um estudo de caso sobre o processo empreendedor na criação de uma empresa de energias renováveis*. *Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia*, 4(1), 50-76. <https://doi.org/10.18256/2359-3539/reit-imed.v4n1p50-76>
- Concurso de Empreendedorismo Turístico José Manuel Alves’ – Entidade Regional de Turismo Centro de Portugal. (2020). Apoio ao investimento turístico. <http://investenocentro.blogspot.com/2020/02/regulamento-da-5-edicao-do-premio-jose.html>

- Correia, R. & Brito, C. (2007). *Marketing para territórios - Uma abordagem relacional*. Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro, ISBN 84-690-3573-8. <https://www.researchgate.net/publication/28143570>
- Cosa, M. (2010) *Gestion y estructura organizativa de las destination management organizations: un enfoque económico-empresarial*
- Coutinho, C. P. (2015). *Avaliação da qualidade da investigação qualitativa: Algumas considerações teóricas e recomendações práticas*. In F. Souza, D. Souza & A. Costa (Orgs.), *Investigação qualitativa: Inovação, dilemas e desafios 2*, 101-121. Oliveira de Azeméis, Portugal: Ludomedia.
- Cozmiuc, C. (2011). "City branding - just a compilation of marketable assests?". *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 14, 428-436.
- Cunha, L. (2007). *Modelos Rasch e escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa.
- Dallabrida, V., & Tomporoski, A. & Sakr, M. (2016). *Do marketing territorial ao branding de território: concepções teóricas, análises e prospectivas para o Planalto Norte Catarinense*. *Interações (Campo Grande)*. 17. 10.20435/1984-042X-2016-v.17-n.4(10).
- Dalmoro, M., & Vieira, K. M. (2013). Dilemas na construção de escala de Likert: O número de itens e a disposição influenciam nos resultados?. *RGO – Revista Gestão organizacional*, 6, 161- 174.- Dastgerdi, A.S, & De Luca, G. (2019) Boosting city image for creation of a certain city brand. *Geographica Pannonica* 23(1), 23–31 DOI: [10.5937/gp23-20141](https://doi.org/10.5937/gp23-20141)
- De Freitas, M. C., Gosling, M., & Berbel, G. (2016). *Atratividade de destino turístico: a percepção dos atores locais de Ouro Preto*.MG, Brasil. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural* 4(14), 929-947. Universidade de La Laguna El Sauzal Tenerife
- De Noni, I., Orsi, L., & Zanderighi, L. (2014). Attributes of Milan influencing city brand attractiveness. *Journal of Destination Marketing & Management*, 3, 218–226. doi: [10.1016/j.jdmm.2014.06.001](https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2014.06.001)
- Dias, A., Patuleia, M., Silva, R., Estêvão, J. & González-Rodríguez, M. R. (2021a): Post-pandemic recoverystrategies: revitalizing lifestyle entrepreneurship, *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/19407963.2021.1892124>
- Dias, A., Silva, R., Patuleia, M., Estêvão, J. & González-Rodríguez, M. R. (2021b): Selecting lifestyle entrepreneurship recovery strategies: A response to the COVID-19 pandemic, *Tourism and Hospitality Research*, 0(0), 1-7. <https://doi.org/10.1177/1467358421990724>
- Eshuis, J., Braun, E., & Klijn, E.-H. (2013). Place Marketing as a Governance Strategy: An Assessment of Obstacles in Place Marketing and Theis Effects on Attracting Groups. *Public Administration Review*, 507-516.
- Fernandes, R.& Gama, R. (2006) *As Cidades e Territórios do Conhecimento na Óptica do Desenvolvimento e do Marketing Territorial*. In *Actas do V Colóquio da Associação Portuguesa de Desenvolvimento Regional (APDR): Recursos, Ordenamento, Desenvolvimento*. APDR e Escola Superior de Tecnologia de Viseu, 15 a 17 de setembro de 2006.

- Field, A. (2006). *Discovering statistics Using SPSS*. London: Sage Publications.
- Fonseca, F., & Ramos, R. (2006). O Planeamento Estratégico de Marketing Territorial Como Instrumento Fundamental Para o Aumento da Competitividade e Afirmação Territorial: O Caso de Almeida. *Viseu, 12.º Congresso da APDR 15-17 de setembro de 2016*.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. doi: 10.2307/3151312
- Gaio, S. & Gouveia, L.B. (2009). A relevância de uma abordagem de rede na edificação da marca territorial. A obra nasce: revista de Arquitectura da Universidade Fernando Pessoa. Porto. ISSN 1645-8729. 6 (Out. 2009) 33-39. <http://hdl.handle.net/10284/3526>
- Gaio, S. e Gouveia, L.B. (2007). O Branding Territorial: uma abordagem metodológica à Cidade. *Revista A Obra Nasce*, 4, 27 - 36.
- GEM, Global Entrepreneurship Monitor (2019) Entrepreneurial behaviour and attitudes. Available at: <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/portugal-2> (acesso em 30 julho 2021)
- GEM Euroace 2014-2015 – Relatório Alentejo (Portugal), Centro (Portugal), Extremadura (Espanha) <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/portugal-2>
- Ginesta, X., & San Eugenio, J. (2020). *Rethinking Place Branding From a Political Perspective: Urban Governance, Public Diplomacy, and Sustainable Policy Making*. *American Behavioral Scientist* 1–18 <https://doi.org/10.1177/0002764220975066>
- Greve, A. & Salaff, W. *Sociais networks and Entrepreneurship ET&P Entrepreneurship Theory and Practice* 1-22
- Grein, C., & Dallabrida, V. R. (2020). A inovação é difusa territorialmente, fato ou falácia? Estratégias de marketing territorial e branding como indicativos de inovação em municípios interioranos. *Revista Desenvolvimento, Fronteiras e Cidadania* 4 (6),37-55.
- Gordo, A., Silvério, M., & Sampaio, A. (2018). Marketing de Lugares, Criação de imagem, Satisfação, Envolvimento e Word of Mouth nas cidades do interior: Qual a importância dos residentes na gestão local? URI: <http://hdl.handle.net/10174/25187>
- Gorsuch, R. (1983). *Factor analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Gössling, S., Scott, D., Hall, C.M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Gouveia, M., Aragonez, T., & Saur-Amaral, I. (2015). A Imagem de Região Centro: A Prespetiva dos seus Residentes. *Tourism & Management Studiees*, 11 (2), 93-102.
- Hallak, R., Assaker, G. & Lee, C. (2015). Tourism Entrepreneurship Performance: The Effects of Place Identity, Self-Efficacy, and Gender. *Journal of Travel Research*, 54(1), 36-51. <https://doi.org/10.1177/0047287513513170>

- Hankinson, G. (2004) Relational Network Brands: Towards a Conceptual Model of Place Brands, *Journal of Vacation Marketing*, 10(2), 109-121.

Hanna, S. & Rowley, J. (2011). Towards a strategic place brand management model, *Journal of Marketing Management*, 27(5/6), 458-476. DOI: 10.1080 / 02672571003683797

- Haugland, S. A., Ness, H., Gronseth, B., & Aarstad, J. (2011). Development of tourism destinations: An integrated multilevel perspective. *Annals of Tourism Research*, 38(1), 268- 290.

- Hjalager, A.M., Kwiatkowski, G. & Larsen. M. O. (2018) Innovation gaps in Scandinavian rural tourism. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 18(1), 1–17. <https://doi.org/10.1080/15022250.2017.1287002>

- Hassib, R. & Ibtissem, S. (2018). Territorial marketing: A tool for developing the attractiveness of territories. *A/Z: ITU journal of Faculty of Architecture*. 15. 61-69. 10.5505/itujfa.2018.14622.

- Hill, M. & Hill, A. (2008). *Investigação por questionário (2ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Ioannides, D. & Petersen, T. (2003) Tourism ‘non-entrepreneurship’ in peripheral destinations: A case study of small and medium tourism enterprises on Bornholm. *Tourism Geographies*, 5(4), 408–435. <https://doi.org/10.1080/1461668032000129146>

- Isenberg, D. (2011). The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for Economic policy: Principles for cultivating Entrepreneurship, *The Babson Entrepreneurship Ecosystem Project Apresentado no Instituto de Assuntos Internacionais e Europeus*, 1 (781), 1-13.

- Jardim, J. (2020). *Regiões Empreendedoras: Descrição e Avaliação dos Contextos, Determinantes e Políticas Favoráveis à sua Evolução*. *Revista de Divulgação Científica AICA* 197-212.

- Jørgensen, M. T. (2017). Developing a holistic framework for analysis of destination management and/or marketing organizations: Six Danish destinations. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 34(5), 624-635. doi: 10.1080/10548408.2016.1209152

- Juan A. García, J. A., Gómez, M. & Molina, A. (2012). A destination-branding model: An empirical analysis based on stakeholders, *Tourism Management*, (33)3, 646-661.

<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.07.006>

- Kavatzis, M., Ashworth, G. (2008). Place Marketing: how did we get here and where are we going? *Journal of Place Management and Development*, 1 (2), 150 - 165. Doi10.1108/175383308 10889989

- Kavatzis, M., & Kalandides, A. (2015). Rethinking the place brand: the interactive formation of place brands and the role of participatory place branding. *Environment and Planning A*, 47(6), 1368-1382.

- Kline, C., Duffy, L. & Clark, D. (2020). Fostering tourism and entrepreneurship in fringe communities: Unpacking stakeholder perceptions towards entrepreneurial climate,

Tourism and Hospitality Research, 20(1), 3-17.  
<https://doi.org/10.1177/1467358418781443>

- Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J., & Baloglu, S. (2017). Marketing for hospitality and tourism. (7th ed.). Pearson

- Lages, R., Sousa, B. & Azevedo, A. (2018). O posicionamento e a imagem em contextos de marketing de destinos turísticos: estudo de caso aplicado à cidade de Braga. *European Journal of Applied Business Management, Special Issue*, 15-32

- Lopes, C. (2005). Documentos de apoio do módulo 6 (inquérito: amostragem e erros de amostragem, de não-resposta, de cobertura e de ajustamento) do curso de formação em métodos de investigação e análise de dados em ciências sociais. Textos não publicados. Núcleo de Investigação e Intervenção em Psicologia Social da Faculdade de psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

- Long, P. (2017). The parallel worlds of tourism destination management and the creative industries: Exchanging knowledge, theory and practice. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 9(3), 331–340.  
<https://doi.org/10.1080/19407963.2017.1308950>

- Marchant, B. & Mottiar, Z. (2011) Understanding lifestyle entrepreneurs and digging beneath the issue of profits: Profiling surf tourism lifestyle entrepreneurs in Ireland. *Tourism Planning & Development*, 8(2), 171–183.  
<https://doi.org/10.1080/21568316.2011.573917>

- Martinez, N. (2012). City Marketing and Place Branding: A Critical Review of Practice and Academic Research. *Journal of Town & City Management*, 2, 369 - 394.

- Mayers, A. (2013). *Introduction to statistics and SPSS in Psychology*. Harlow: Pearson Education Limited.

- Megri, Z. & Bencherif, F. (2014) The Effect of Territorial Marketing on City Image Valuation: An Exploratory Study in Algeria. *International Journal of Marketing Studies*. 6(4) 145-156.

- Metaxas, T. (2010). Planning, Managing and implementing City Marketing Effectively: Review and discussion of the last 25 years

- Minciotti, Silvio & Da Silva, Edson. (2011). Marketing de localidades: Uma abordagem ampliada sobre o desenvolvimento da cidade ou região. 13. 329-346.

- Mira, M. R., Breda, Z., Moura, A., & Cabral, M. (2017). O papel das DMO na gestão dos destinos turísticos: Abordagem conceptual (1999- 2014). *Observatório de Inovação do Turismo - Revista Acadêmica*, 11(1), 53-70.

- Montgomery, D. C., Peck, E. A., & Vining, G. G. (2012). *Introduction to linear regression analysis* (5<sup>th</sup> ed.). New York: John, Wiley and Sons, Inc.

- Nunnally, 1978 - Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

- Ocke, M. A. M., & Ikeda, A. A (2014). *Marketing de lugar: estado da arte e perspectivas futuras*. *Revista de Administração* 49 (4), 671-683.

- Pike, S. (2017). Destination positioning and temporality: Tracking relative strengths and weaknesses over time. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. (31),126-133.
- Pereira, G., Cordeiro, A., Silva, M. & Batista, M. (2013). Empreendedorismo regional: Um olhar sobre a identidade cultural em narrativas locais. *Revista de Negócios*, 18(2), 3-26, <http://dx.doi.org/10.7867/1980-4431.2013v18n2p3-26>
- Peters, M. A. K., & Buhalis, D. (2019) Hospitality entrepreneurs managing quality of life and business growth, *Current Issues in Tourism*, 22:16, 2014-2033, DOI: 10.1080/13683500.2018.1437122
- Ryan, T., Mottiar, Z. & Quinn, B. (2012) The Dynamic Role of Entrepreneurs in Destination Development, *Tourism Planning & Development*, 9:2, 119-131, DOI: 10.1080/21568316.2011.630747
- Renigier-Biłozor M., & Biłozor A. (2015). Territorial Marketing as an Element Boosting the Development of a Commune, *Real Estate Management and Valuation*, 23(2), 38-49.
- Ferreira, M. P., Santos, J. C., & Serra, F. R. (2010). *Ser Empreendedor* (2.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Saraniemi, S., & Kilänen, M. (2011). Problematizing the concept of tourism destination: An analysis of different theoretical approaches. *Journal of Travel Research*, 50(2), 133-143.
- Sark, M.R., & Dallabrida, V. R. (2015) O marketing territorial como estratégia de construção e divulgação da imagem dos territórios: a indicação geográfica como referência, VII seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional Rio Grande do Sul – Brasil
- Sexto, C. F., Arce, C. M., Vazquez, Y. G., & Vázquez, P. G. (2001). El territorio como mercancia fundamentos teóricos e metodologicos del marketing territorial. *RDE - Revista de Desenvolvimento Econômico*, 3(5). Obtido de <http://revistas.unifacs.br/index.php/rde/article/view/618>
- Sertakova, E., Koptseva, N., Kolesnik, M., Libakova, N., Luzan, V., & Sergeeva, N. (2016). Brand-management of Siberian cities: Krasnoyarsk as a case study. *International Review of Management and Marketing*, 6(S5),185-191.
- Silveira, C. E., Geoges, C. M., Paixão, D. L. D., & Silveira, J. M. (2007) Marketing de destinos: a importância dos planos estratégicos para o desenvolvimento das cidades turísticas
- Sousa, B. M. (2016). *A dinâmica diferenciadora e o processo de criação na gestão de destinos turísticos*. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*. São Paulo, 10(1), 3-17
- Stylidis, D., Sit, J., and Biran, A. (2016). An exploratory study of residents' perception of place image: The case of Kavala. *Journal of Travel Research*, 55(5), 659–674. doi: 10.1177/0047287514563163
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). New Jersey: Pearson Education.

- Tajeddini, K., Martin, E. & Ali, A. (2020). Enhancing hospitality business performance: The role of entrepreneurial orientation and networking ties in a dynamic environment.
- Thayer-Hart, N., Dykema, J., Elver, K., Schaeffer, N. C., & Stevenson, J. (2010). Survey fundamentals: A guide to designing and implementing surveys. Wisconsin: University of Wisconsin Survey Center.
- Pechlaner, H., Kozak, M., & Volgger, M. (2014). Destination leadership: A new paradigm for tourist destinations? *Tourism Review*, 69(1), 1-9.
- Wang, S., Hung, K. & Huang, W.-J. (2019). Motivations for entrepreneurship in the tourism and hospitality sector: A social cognitive theory perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 78(2019), 78-88. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.11.018>
- Wheeler, F., Frost, W., & Weiler, B. (2011). Destination Brand Identity, Values, and Community: A Case Study From Rural Victoria, Australia. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28(1), 13–26. doi:10.1080/10548408.2011.535441
- Wielewicki, P.F. (2011). O estudo das marcas territoriais em prol do desenvolvimento turístico: o caso de Guimarães, capital europeia da cultura em 2012. *Caderno Virtual de Turismo*. Rio de Janeiro, 11(1), 134-146.
- Yusof, M.F.M., Ismail, H.N (2014). Destination Branding Identity from the Stakeholders' Perspectives. *International Journal of Built Environment and Sustainability IJBES* 1(1)/2014 - 71-75

## Anexos

### a. **Organização interna da Entidade Regional de Turismo Centro de Portugal (TCP)**

Com relação à sua estrutura interna, a TCP integra diversos órgãos, designadamente assembleia geral, (órgão deliberativo, constituído por um representante do estado, um representante de cada município e por entidades privadas, com motivações no âmbito do desenvolvimento e valorização do turismo na região), comissão executiva (órgão de gestão, composto por cinco membros, incluindo o presidente e o vice-presidente), conselho de marketing (órgão consultivo, integrado por sete membros, que representam os agentes empresariais do setor turístico da região, reconhecidos pela Confederação do Turismo Português) e fiscal único (órgão que controla e regula a gestão financeira e patrimonial da entidade) (art.15º. do Despacho n.º 8864/2013, de 24 de junho, publicado no Diário da República, 2ª série, n.º 129, de 8 de julho de 2013).

Acresce à organização interna, duas unidades orgânicas centrais – o Departamento de Estratégia e Operação (DEO) e o Departamento Administrativo e Financeiro (DAF). Estão sob a alçada do DEO os núcleos: Núcleo de Estruturação, Planeamento e Promoção (NEPP), Núcleo de Comunicação, Imagem e Relações Públicas (NCIRP) e Núcleo de Animação e Informação Turística (NIT), por sua vez o DAF tem sob a sua competência o Núcleo de Apoio ao Investimento Turístico (NAIT), como ilustra a figura 14. Estes departamentos compreendem os seguintes núcleos e competências:

- **(a) Núcleo de Estruturação, Planeamento e Promoção (NEPP)** cuja responsabilidade recai sobre: (i) o levantamento e gestão dos recursos turísticos da região, (ii) elaboração de estratégias e planos de ação que fomentem o desenvolvimento de produtos turísticos, (iii) implementação e monitorização da estratégia turística na área de abrangência, (iv) dinamização e otimização da oferta turística, (v) criação de conteúdos de informação e promoção turística, incluindo edições regionais, (vi) desenvolvimento e coordenação de ações promocionais da entidade e acompanhar o desenvolvimento do Plano de Marketing.

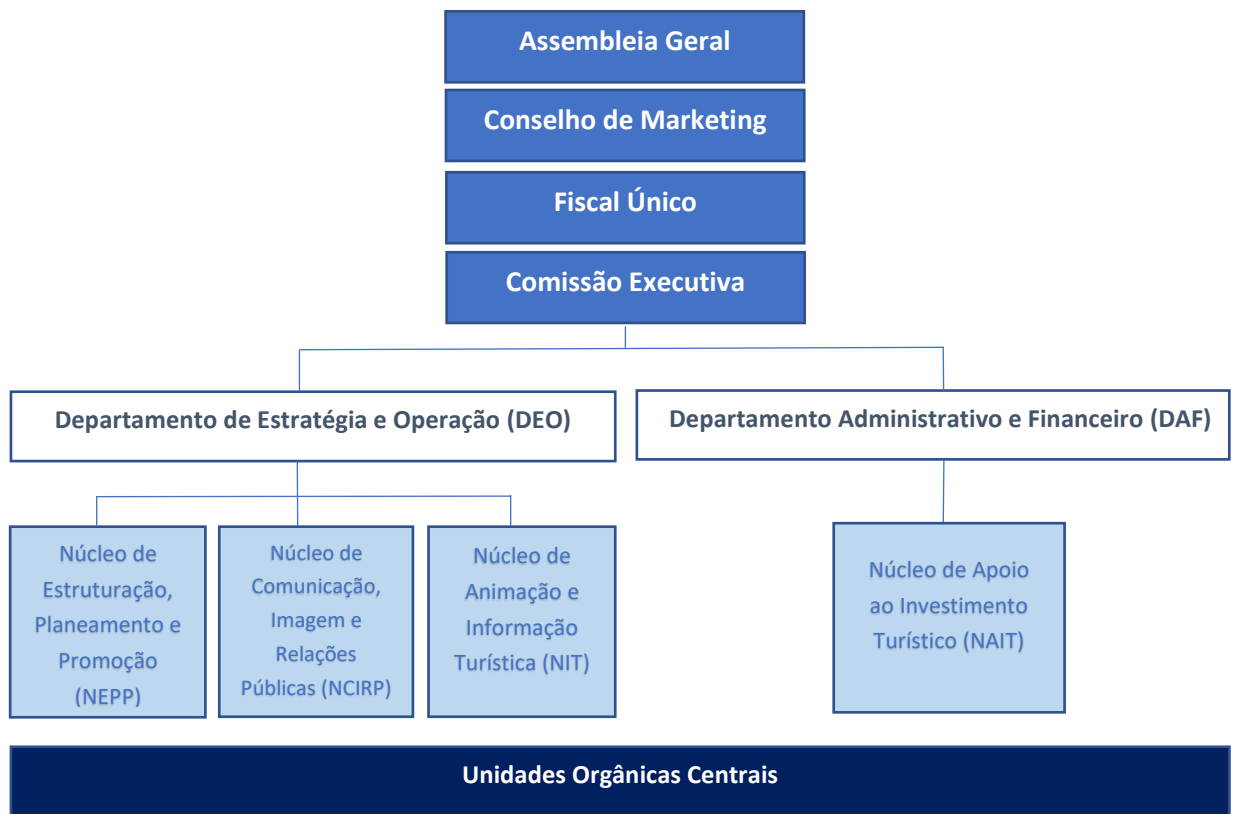
- **(b) Núcleo de Comunicação, Imagem e Relações Públicas (NCIRP)**, que executa ações baseadas na estratégia de comunicação da TCP, nomeadamente no que se refere à elaboração e implementação do plano de comunicação, bem como promover e coordenar as comunicações institucionais e de relações públicas. Cabe também a este núcleo a gestão da Marca Turismo do Centro, em consonância com outras marcas do território. Por fim, é responsável pela área da imagem, comunicação digital e audiovisual.

- **(c) Núcleo de Animação e Informação Turística (NIT)** – tem a seu cargo a gestão, coordenação e dinamização da Rede de Postos de Turismo da área de intervenção da TCP, assim como programar, participar e apoiar eventos e certames regionais de cariz turístico. Outra das suas competências passa por promover e dinamizar o calendário de eventos, atividades de animação e de promoção turística e da sua logística.

- **(d) Núcleo de Apoio ao Investimento Turístico (NAIT)** – é incumbido de: (i) garantir a pesquisa e atualização constante de toda a oferta turística (regional e sub-regional), no quadro do registo nacional de turismo; (ii) monitorização da atividade turística, proporcionando uma maior perceção em relação ao setor e à sua cadeia de valor; (iii) divulgação de informação turística e referente à atividade empresarial (processos de licenciamento, pareceres consultivos, sistemas de incentivo, auxílio em candidaturas, entre outras), fundamental a promotores turísticos, investidores ou potenciais investidores e *stakeholders*; (iv) atendimento personalizado a investidores de turismo e acompanhamento de projetos turísticos, sempre que pedido; (v) apoio técnico a municípios; (vi) gerir e promover o Observatório da Atividade Turística; (vii) implementar o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) de acordo com a norma ISO 9001 de forma a controlar e padronizar processos; (viii) sugerir o estabelecimento de parcerias com entidades no âmbito da formação, investigação, capacitação relacionadas com a atividade turística; (ix) Incitação ao desenvolvimento de estudos e projetos que evidenciam a evolução do setor e as tendências do mercado e promover o empreendedorismo turístico na região.

O apoio técnico e administrativo dado aos órgãos da entidade são da responsabilidade do departamento administrativo e financeiro.

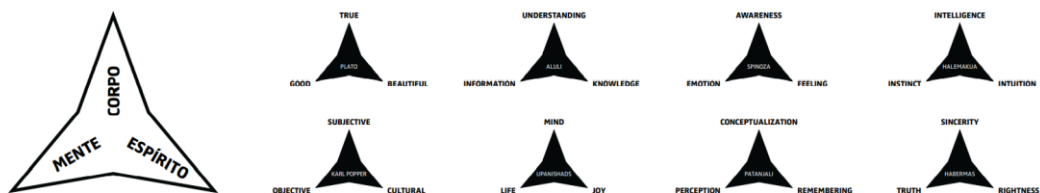
Organograma da Entidade Regional de Turismo Centro de Portugal



Fonte: Elaboração própria com base nos Estatutos da Entidade

**b. Marca Territorial - Marca Turismo do Centro**

A marca territorial desenvolveu a sua narrativa com base numa lógica de trilogias, associada a uma ideia de diversidade e heterogeneidade.



Conceito: turismo para o corpo, a mente e o espírito é o mote para resumir uma ideia de diversidade e qualidade. O “Centro” é o que melhor reúne as condições para um tipo de turismo completo e complementar.

Conceitos de turismo pela ideia de trilogia:

- Corpo: Turismo Termal/Spa, Turismo Desportivo, Turismo de Natureza, Turismo Gastronómico;
- Mente: Turismo do Conhecimento, Turismo Patrimonial, Turismo de Negócios;
- Espírito: Turismo Religioso, Turismo Contemplativo

Elementos construtivos da identidade visual da marca



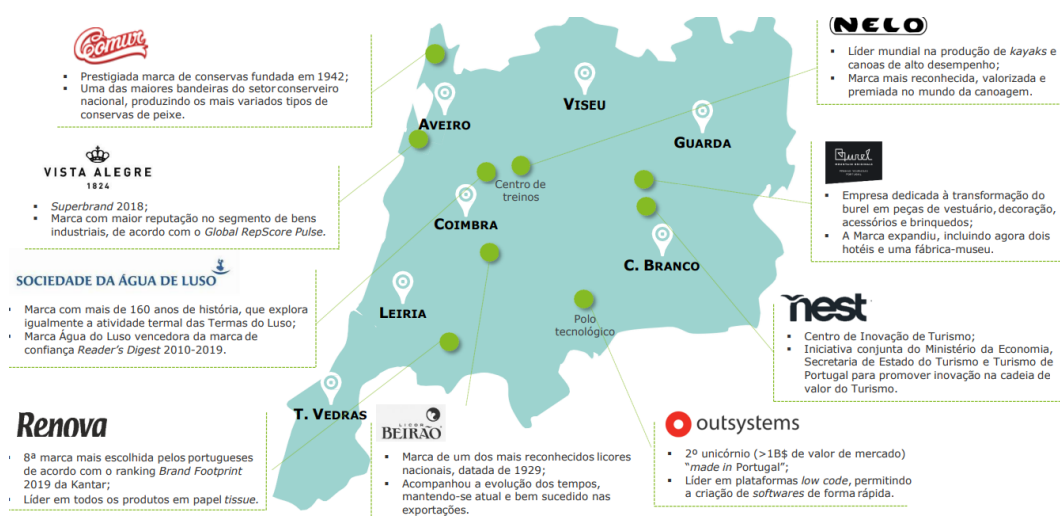
Fonte: Turismo Centro de Portugal Centrilogy Project Rebrand Type



Fonte: Turismo Centro de Portugal Centrilogy Project Rebrand Type

### c. Marcas de Renome

Na Região Centro existem diversas marcas com elevada reputação nacional e internacional que ajudam a aumentar a notoriedade do território e valor à região.



Fonte: Plano Regional de Desenvolvimento Turístico do Centro

#### **d. Inquérito aos Empreendedores Turísticos**

(Exemplo do inquérito que foi enviado através da plataforma Google Forms)



O presente inquérito é parte integrante de um estudo desenvolvido no âmbito do Mestrado de Turismo de Interior – Educação para a Sustentabilidade, da Escola Superior da Educação do Instituto Politécnico de Coimbra, enquadrado num estágio curricular a decorrer no Núcleo de Apoio ao Investimento Turístico (NAIT), da Entidade Regional de Turismo Centro de Portugal.

Os principais objetivos deste estudo são caracterizar o perfil dos empreendedores que procuram o apoio e iniciativas do (NAIT), identificar as suas motivações para a escolha da região centro para a fixação das suas empresas e compreender a perspetiva dos próprios relativamente à Marca Turismo do Centro.

De acordo com o novo Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD)(EU) 2016/679), os resultados obtidos serão tratados com o fim único da investigação, assegurando-se o caráter anónimo e a devida confidencialidade das respostas.

Agradecemos a sua colaboração.

#### **1) Perfil do Inquirido**

##### **1.1) Faixa etária**

- Opções:
  - < 25 anos
  - 25-34 anos
  - 35 a 44 anos
  - 45 a 54 anos
  - 55 a 64 anos
  - > 65 anos

##### **1.2) Género**

- Masculino
- Feminino

##### **1.3) Nacionalidade** \_\_\_\_\_

##### **1.4) Residência**

- Distrito \_\_\_\_\_

- Concelho \_\_\_\_\_

**1.5) Habilitações Literárias:**

- Ensino Básico – 1º Ciclo (até ao 4º ano)
- Ensino Básico – 2º Ciclo (5º ao 6º ano)
- Ensino Básico – 3º Ciclo (7º ao 9º ano)
- Ensino Secundário (10º ao 12º ano)
- Curso Técnico Superior Profissional
- Bacharelado
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

**1.6) Área de Formação** \_\_\_\_\_

**1.7) Aquando da iniciação do projeto/empresa possuía alguma experiência na área do Turismo?**

- Sim/- Não

(Se respondeu sim à questão anterior)

- **1.7.1) Em que área desenvolveu a sua experiência?** Área \_\_\_\_\_

**2 – Caracterização do Projeto/Empresa**

**2.1) Enquadramento da categoria da atividade:**

- \_ Empreendimentos Turísticos;
- \_ Alojamento Local;
- \_ Agências de viagens e turismo / Operadores turísticos;
- \_ Estabelecimentos de restauração e de bebidas;
- \_ Aluguer de veículos automóveis sem condutor (rent-a car);
- \_ Animação turística;
- \_ Projetos de base tecnológica associada ao sector do turismo;

\_ Outras relacionadas com a atividade turística: Qual? \_\_\_\_\_

**2.2) Início do projeto:**

Ano \_\_\_\_\_

**2.3) Promotores do projeto:**

\_ Individual    \_2 Promotores    \_3 Promotores    \_4 Promotores ou mais

**2.4) Quais as iniciativas que desenvolveu para dar início ao seu projeto/empresa?**

(Pode escolher mais que uma opção)

- \_ Formação Especializada;
- \_ Recolha de informação para dar início à atividade;
- \_ Participação em concursos de empreendedorismo;
- \_ Procura de Rede de Parcerias;
- \_ Procura de Investidores;
- \_ Contacto com empresas incubadoras de start-ups;
- \_ Contacto com o NAIT (Núcleo de Apoio ao Investimento Turístico, da Entidade Regional do Turismo Centro de Portugal);
- \_ Contacto com a Câmara Municipal;
- \_ Contacto com Universidades;
- \_ Outra \_\_\_\_\_

**2.5) Qual o objetivo com a implementação do projeto?**

(Pode escolher várias opções):

- \_ Criar o seu próprio posto de trabalho e dos restantes promotores;
- \_ Alargar o ramo da atividade de uma empresa já existente;
- \_ Deixar de trabalhar por conta de outrem, montar o seu próprio negócio.
- \_ Ganhar mais autonomia;
- \_ Desenvolver um projeto que já ambicionava;

Outra \_\_\_\_\_

**2.6) Qual o contributo do projeto no desenvolvimento turístico da região?**

(Pode escolher várias opções)

Inovação para o turismo;

Diversificar a oferta turística da região centro;

Colmatar uma falta na oferta turística da região;

Introdução de uma componente tecnológica na área do turismo;

Agregar valor à experiência turística;

Outra \_\_\_\_\_

**2.7) No que se refere ao Núcleo de Apoio ao Investimento Turístico da Entidade Regional do Turismo do Centro, como foi estabelecido o contacto?**

Sessões de divulgação de sistema de incentivo ao empreendedorismo;

Participação no Concurso Prémio José Manuel Alves;

Participação em programas de Apoio ao empreendedorismo

Trocas de emails para pedido de informação;

Através das Redes Sociais;

Pedido de informação por telefone;

Encaminhamento por parte de outra entidade

Outra \_\_\_\_\_

**2.8) Na sua opinião considera que foi benéfico para conseguir avançar com a implementação do seu projeto/ empresa?**

Sim

Não

**2.8.1) Justifique a sua resposta.**

\_\_\_\_\_

**3) – Situação atual do projeto:**

- \_Deu continuidade ao projeto e abriu a empresa e está em funcionamento atualmente (\*\*);
- \_Deu continuidade ao projeto complementando a atividade de uma empresa já existente;
- \_Deu continuidade, mas posteriormente teve de fechar;
- \_Não seguiu com o projeto (\*);
- \_Abriu a empresa, mas teve de adaptar o projeto à realidade atual;
- \_Está em desenvolvimento/construção
- \_Outra. Qual? \_\_\_\_\_

(\*) Não deu continuidade ao Projeto

**3.1.1 Qual foi o motivo que o impediu de avançar com o seu projeto:**

- \_Falta de apoios financeiros;
- \_Precisava de parcerias;
- \_Investimento muito elevado\_
- \_Outro \_\_\_\_\_

(Terminou o questionário/ Obrigado pela colaboração)

**Situação Atual da Empresa**

**(\*\*) 3.1.2) Quantos funcionários trabalham neste momento (incluindo o fundador da empresa)?**

- \_1 Funcionário    \_2 Funcionários    \_3 Funcionários    \_4 Funcionários  
ou mais

**3.2- Tendo em consideração a pandemia provocada pela COVID-19, em que situação se encontra a sua empresa:**

- \_ Em funcionamento normal;

Em funcionamento, mas com adaptações/ novas atividades dentro da área do turismo

Em funcionamento, mas noutra área, que não a do turismo;

Em funcionamento, mas com a introdução de novas tecnologias digitais;

Em pausa/ encerramento temporário;

Em lay-off;

Reinvestiu na empresa;

Outra opção

#### 4 – Motivação para fixação da empresa na zona centro

**4.1) Quando decidiu fixar a sua empresa na zona centro, qual/ quais foram as suas principais motivações?** (Classificar com 1- Nada Importante; 2 -Pouco Importante; 3 - Importante; 4 -Muito Importante; 5 - Extremamente importante ou decisivo)

Motivações		1 Nada importante	2 Pouco importante	3 Importante	4 Muito importante	5 Extremamente importante
1	Proximidade da residência					
2	Viver uma experiência profissional diferente					
3	Mudar de estilo de vida (mudar de zona de residência/maior contacto com a natureza ou contrário mais próximo da cidade)					
4	Razões Profissionais					
5	Razões Familiares					
6	Razões de Saúde					
7	Riqueza histórica e patrimonial da região					
8	Grande conhecimento da região					
9	Apostar no desenvolvimento do turismo da região					
10	Notoriedade da região centro					

11	Associar-se à Marca Turismo Centro de Portugal					
12	Diversidade patrimonial e paisagística					
13	Programas de incentivo					
14	Possuir património na região, que pretendia otimizar					
15	Localização central da região, entre duas metrópoles Lisboa/Porto					
16	Localização próxima a Espanha					
17	Outra. Qual? _____					

**4.2) O território da região centro apresenta diferentes atributos/ caraterísticas. Quais foram os que considerou mais relevantes na sua tomada de decisão? (Classificar com 1- Nada Importante; 2 -Pouco Importante; 3 -Importante; 4 -Muito Importante; 5 - Extremamente importante ou decisivo)**

Atributos/ Caraterísticas	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante ou decisivo
1 Património classificado pela UNESCO como património da Humanidade					
2 Monumentos e Património Edificado					
3 Museus					
4 Arte e Cultura					
5 Património Natural					
6 Atividades desportivas e de ar livre					
7 Gastronomia e Vinhos					
8 Rotas Temáticas					
9 Saúde e Bem-Estar					
10 Surf e Mar					

11	Turismo Religioso					
12	Alojamento (Na ótica da concorrência ou das parcerias)					
13	Acessibilidades					
14	Artesanato e produtos endógenos					
15	Segurança					
16	Animação Turística (Na ótica da concorrência ou das parcerias)					
17	Infraestruturas					
18	Outra. Qual? _____					

**4.3) Atualmente, como empreendedor na região centro, como classifica os seguintes atributos/ características do território, considerando o seu grau de satisfação?**

(Classificar com 1- Nada Satisfeito; 2 -Pouco Satisfeito; 3 - Satisfeito; 4 -Muito Satisfeito; 5 - Extremamente Satisfeito)

Atributos/ Características		Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Extremamente Satisfeito
1	Monumentos e Património Edificado					
2	Museus					
3	Eventos Lúdicos e Profissionais					
4	Arte e Cultura					
5	Património Natural					
6	Infraestruturas para o desenvolvimento de atividades de desporto e ar livre					
7	Rotas Temáticas					
8	Turismo de Saúde e Bem-Estar					

9	Serviços de Alojamento					
10	Serviços de Restauração					
11	Acessibilidades					
12	Sinalética					
13	Artesanato e produtos endógenos					
14	Segurança					
15	Animação Turística					
16	Infraestruturas					
17	Transporte público					
18	Tecnologia					
19	Parques de estacionamento					
20	Espaços públicos e de lazer					
21	Limpeza pública					
22	Mão de obra qualificada					
23	Rede de parcerias					
24	Programas de apoio/ Incentivos					
25	Outra. Qual? _____					



## 5 - Marca Turismo do Centro de Portugal

5.1) Quando pensa na região centro qual é a primeira ideia/ imagem que lhe surge?

---

5.2) Indique o que é que a região centro tem que a diferencia das outras regiões?

---

**5.3) A Marca Turismo do Centro assume-se como “Um país dentro do país”, para promover a diversidade e multiplicidade do território. Concorda?**

Sim                       Não

**5.3.1) Justifique a sua resposta.**

---

**5.4) Na sua opinião quais os valores que melhor definem a região centro?**

---

**5.5) Considera que a Marca Centro de Portugal tem ajudado a promover o território e a divulgar as mais valias da região?**

Sim     Não

**5.5.1) Se sim, considera que a Marca e as campanhas que promovem serão importantes para:**

(Pode escolher várias opções)

- Atrair mais turistas;
- Dar a conhecer as atrações/produtos turísticos
- Fixar Residentes;
- Desenvolver do território;
- Atrair Empreendedores;
- Atrair Investidores
- Outra. Qual? \_\_\_\_\_

**5.5.2) Se não, considera que a Marca e as campanhas que promovem são:**

(Pode escolher várias opções)

- Confusas;
- Sem ligação à realidade da região;
- Muito generalistas;

- \_Valoriza pouco as atrações/ produtos específicos da região;
- \_Pouco reveladoras da autenticidade da comunidade e do território;
- \_Outra. Qual? \_\_\_\_\_

#### **e. Atividades desenvolvidas em contexto de Estágio**

No âmbito do estágio curricular, que decorreu no Núcleo de Apoio ao Investimento Turístico desempenhei algumas tarefas, nomeadamente:

a) Levantamento e análise da presença digital dos empreendedores turísticos que constavam na base de dados do NAIT. Verificar quais as empresas que tinham website, quais as redes sociais que eram utilizadas (facebook, Instagram, youtube, entre outras). E as que possuíam redes sociais, se estavam ativas nas publicações, assim como o tipo de comunicação que usavam numa fase de pandemia, em que muitas empresas estavam privadas de poder exercer as suas atividades devido aos períodos de confinamento e restrições impostas pelo governo. Outro objetivo era também atualizar a base de dados, quais ainda estavam ativas e em funcionamento. Permitiu-me igualmente perceber quais as tipologias de empresas que predominavam na RC.

b) Levantamento da oferta turística, através da verificação semanal dos empreendimentos turísticos e das empresas de animação turística, da RC, por CIM (comunidade Intermunicipal), comparando os resultados que constavam no RNET e no RNAAT, uma vez que estão constantemente empresas a abrir ou fechar atividade.

c) Recolha da presença digital de todas as câmaras municipais, CIMs e GALs (Gabinetes de Apoio Local), quais as redes sociais que mais utilizam, contactos, entre outras informações, para criar uma base de dados.

d) Contributo na análise/seleção dos projetos candidatos da RC, ao concurso Tomorrow Tourism Leaders Super Edition (TTL Super Edition) promovido pela Associação Fórum Turismo com o apoio institucional do Turismo de Portugal.

e) Verificação e comparação de dados referentes à taxa de dormidas na RC no ano de 2019, para atualização de dados.

f) Elaboração do inquerito para desenvolver o estudo empírico, com o intuito de traçar o perfil do empreendedor turístico e quais as suas principais motivações e o que mais valorizam na RC.

O estágio esteve um pouco condicionado devido ao confinamento que estávamos a viver e decorreu na sua grande maioria em regime de teletrabalho. No entanto, foi muito enriquecedor conhecer um pouco mais sobre o funcionamento e dinâmica da Entidade Regional de Turismo Centro de Portugal, como DMO no seu papel no desenvolvimento do destino turístico. Foi igualmente importante perceber um pouco mais do tecido empresarial da região.

