

Diana Jorge Oliveira da Silva

**A IMPORTÂNCIA DO MARKETING TERRITORIAL NA
ATRAÇÃO DE INVESTIMENTO: O CASO DA CIDADE DE
BRAGA**

Relatório de Estágio Profissional para obtenção do grau de Mestre
em Gestão de Empresas

Professores Orientadores: Professora Doutora Elvira Vieira e Professor Doutor
Jorge Lopes

Instituto Superior de Administração e Gestão

PORTO, JULHO DE 2023

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Diana Jorge Oliveira da Silva, abaixo-assinado, estudante do mestrado em Gestão de Empresas do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 211260002, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 04/07/2023

Diana Silva

AGRADECIMENTOS

O trabalho final de mestrado é uma viagem repleta de desafios. Durante esta longa trajetória, encontrei obstáculos que pareciam intransponíveis, passei por momentos de tristeza e de dúvida. No entanto, também existiram momentos de alegria e satisfação ao superar essas dificuldades. Cada percalço ao longo do caminho serviu como uma aprendizagem que levo para a vida. Embora seja um processo solitário, esta jornada não seria possível sem o apoio e sem a contribuição de muitas pessoas que me ajudaram a encontrar o caminho certo em cada etapa.

Primeiramente, gostaria de deixar uma palavra especial de apreço e gratidão, aos meus orientadores, a Professora Doutora Elvira Vieira e o Professor Doutor Jorge Lopes, cuja orientação, pautada por um elevado grau de rigor e de sabedoria, foi fundamental para a condução deste trabalho. Agradeço toda a compreensão, todos os conselhos, toda a prestabilidade e disponibilidade, que foram inestimáveis.

Um agradecimento sentido a toda a equipa da InvestBraga, em especial ao meu orientador profissional, Dr. Gil Carvalho, que me acompanhou e supervisionou durante todo o estágio, e às colegas, Helena e Isabel, sempre prontas a ajudar e que me acolheram calorosamente.

Agradeço a todos os participantes da minha pesquisa, cuja colaboração e contribuições foram fundamentais para a obtenção de dados significativos. Sem a generosidade e a disposição deles, a minha pesquisa não teria sido possível.

Seguidamente, um agradecimento profundo à minha família, que sempre esteve presente, e que muito se orgulha das minhas conquistas, com especial destaque para os meus pais, que em toda a minha vida me proporcionaram todas as condições para que este percurso académico fosse possível e que são o exemplo de que, com trabalho e dedicação, somos capazes de alcançar todos os nossos sonhos.

Um agradecimento especial à tia Teresa e à Daisy, que tal como em todas as etapas da minha vida, estiveram sempre presentes e sempre prontas a ajudar. O meu sincero obrigada!

Ao Cláudio, que esteve do meu lado, nos bons e nos maus momentos, sempre com uma palavra de motivação e de carinho, e que sempre acreditou em mim, mesmo quando eu já não acreditava. Obrigada por todos os momentos de descontração e pelo amor incalculável.

Aos meus amigos, que me acompanharam ao longo de todo o meu percurso e que sempre se demonstraram disponíveis para ajudar, e que me incentivaram a terminar esta etapa.

Por fim, gostaria de agradecer a todos os meus colegas, a todos os meus professores e a todos os técnicos, com os quais tive o privilégio de me cruzar ao longo de todo o meu percurso académico. Sem dúvida que, sem vocês, isto não seria possível, a minha desmensurada gratidão!

Esta jornada não foi apenas uma conquista pessoal, mas também um resultado coletivo. Estou profundamente grata a todas as pessoas que fizeram parte desta caminhada e que tornaram possível o meu crescimento académico e pessoal.

“Aqueles que passam por nós, não vão sós, não nos deixam sós. Deixam um pouco de si e levam um pouco de nós”

– Antoine de Saint-Exupery

RESUMO

O presente trabalho foi elaborado no âmbito da realização de um estágio curricular na empresa InvestBraga, integrado no plano de estudos do Mestrado em Gestão de Empresas, ministrado no Instituto Superior de Administração e Gestão, que proporcionou uma experiência de integração no mercado de trabalho, bem como a aplicação dos conteúdos aprendidos.

Este Relatório de Estágio, destaca a importância do Marketing Territorial para a atração de investimento. O principal objetivo desta pesquisa, foi perceber como é que a cidade de Braga implementou o Marketing Territorial e de que forma este influenciou a atração de investimento para a cidade.

Como ponto de partida, foi feito um enquadramento teórico e científico sobre as várias temáticas envolvidas neste estudo. Segue-se a caracterização da empresa e a exposição da problemática em investigação. A abordagem metodológica centrou-se num método qualitativo e a recolha de dados foi feita através da realização de entrevistas.

Com base nos resultados obtidos, verifica-se que, de facto, o marketing territorial tem um papel fundamental para atrair investimentos para Braga. Reconhece-se que, apesar de não existir uma estratégia clara e formal, existem boas práticas e são, também, implementadas ações de marketing territorial em Braga. Destaca-se ainda que este é um processo que necessita de melhorias contínuas e de inovação para continuar a fortalecer o posicionamento de Braga como um destino atrativo para negócios e investimentos.

No final da pesquisa são apresentadas algumas contribuições e recomendações para melhorar a estratégia de marketing territorial em Braga.

Palavras-chave: Marketing Territorial; Atração de Investimento; *City Branding*; Braga.

ABSTRACT

This report was developed as part of an academic internship at InvestBraga, as a requirement of the Master's program in Business Management, at Instituto Superior de Administração e Gestão.

This study will focus on the importance of Territorial Marketing as a way to attract investment, with a particular emphasis on the implementation of Territorial Marketing in the city of Braga and its impact on investment attraction.

The report begins with a theoretical and scientific framework, followed by a company description and a problem statement. The research methodology had a qualitative approach, using interviews as the primary data collection method. The result indicates that Territorial Marketing plays a fundamental role in attracting investment to Braga. While there is no explicit and formal strategy, the city implements effective Territorial Marketing practices. However, continuous improvement and innovation are necessary to reinforce Braga's position as an appealing destination for business and investment.

By the end of this report some, recommendations and suggestions are made, in order to improve the marketing strategic plan.

Keywords: Territorial Marketing, Investment Attraction, City Branding, Braga.

Índice Geral

AGRADECIMENTOS	I
RESUMO	III
ABSTRACT	IV
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	VII
LISTA DE TABELAS.....	VIII
LISTA DE FIGURAS.....	IX
LISTA DE GRÁFICOS	X
LISTA DE APÊNDICES.....	XI
LISTA DE ANEXOS	XII
1. INTRODUÇÃO	1
2. ENQUADRAMENTO TÉCNICO-CIENTÍFICO.....	3
2.1. Marketing.....	3
2.1.1. Conceito.....	3
2.1.2. Do Marketing ao Marketing Territorial.....	5
2.1.3. Estratégias de Marketing Territorial	8
2.1.4. <i>City Branding</i>	9
2.1.5. O Marketing Territorial e o Planeamento Estratégico.....	10
2.2. Investimento.....	11
2.2.1. Conceito.....	11
2.2.2. Fatores de atração de investimento.....	12
2.2.3. Agências de Promoção ao Investimento	13
2.3. O papel do Marketing Territorial para a atração de investimento	15
3. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA E DA PROBLEMÁTICA.....	17
3.1. A InvestBraga.....	17
3.1.1. A empresa	17
3.1.2. Estrutura organizacional.....	18
3.1.3. Objetivos Estratégicos da InvestBraga	20
3.2. Departamento da Dinamização Económica e Atração do Investimento	20
3.2.1. Espaço do Investidor	21
3.2.2. Objetivos Estratégicos do DEAI	21

3.2.3.	Atividades e Resultados Alcançados até 2022.....	22
3.2.4.	Plano Estratégico para o Desenvolvimento Económico de Braga 2014-2026 (PEDEB)	23
3.2.5.	Análise SWOT da InvestBraga	24
3.3.	Cidade de Braga	26
3.3.1.	História.....	26
3.3.2.	Posicionamento	27
3.3.3.	Visão e proposta de valor.....	27
3.3.4.	Vantagens Competitivas	28
3.3.5.	O Quadrilátero Urbano	31
3.3.6.	Análise SWOT da cidade de Braga	32
3.3.7.	Definição da Problemática	34
4.	METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO	36
4.1.	Metodologia.....	36
4.1.1.	Pesquisa Qualitativa.....	36
4.1.2.	A entrevista.....	36
4.1.3.	Tratamento e Análise de dados	38
4.2.	Atividades Desenvolvidas e Contributos para a Organização	61
4.2.1.	Representação em Feiras e Eventos.....	62
4.2.2.	Caracterização Económica dos Parques Industriais de Braga	63
4.2.3.	Cimeira dos Embaixadores Empresariais.....	64
4.2.4.	Outras Atividades	65
4.2.5.	Sugestões de melhoria.....	66
5.	REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO	67
6.	CONCLUSÃO	68
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
	APÊNDICES.....	76
	ANEXOS.....	134

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEB - Associação Empresarial de Braga

AEMinho - Associação Empresarial do Minho

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

AMA - *American Marketing Association*

APIs - Agências de Promoção ao Investimento

CAE - Código de Atividade Económica

DEAI - Dinamização Económica e Atração de Investimento

EEB - Embaixadores Empresariais de Braga

FJN - Fundação José Neves

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

IDE - Investimento Direto Estrangeiro

IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional

INL - Laboratório Ibérico Internacional de Nanotecnologia

IPCA - Instituto Politécnico do Cávado e do Ave

PDM - Plano Diretor Municipal

PEDEB - Plano Estratégico para o Desenvolvimento Económico de Braga 2014-2026

PI - Parques Industriais

PIB - Produto Interno Bruto

SEM - *Search Engine Marketing* (Técnicas de otimização de mecanismos de marketing)

SEO - *Search Engine Optimization* (Técnicas de otimização de mecanismos de busca)

TI - Tecnologia da Informação

UCP - Universidade Católica Portuguesa

UE - União Europeia

UMinho - Universidade do Minho

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1- Públicos-Alvo do Marketing Territorial.....	7
Tabela 2.2- Fatores que afetam o IDE.....	12
Tabela 3.1- Análise SWOT da InvestBraga.....	25
Tabela 3.2- Análise SWOT da cidade de Braga.....	32
Tabela 4.1- Vantagens e Desvantagens da utilização da Entrevista como técnica de recolha de dados.....	37
Tabela 4.2- Entrevistados e locais das entrevistas.....	40
Tabela 4.3- Respostas à questão sobre as características gerais de Braga.....	40
Tabela 4.4- Respostas às questões sobre a perceção do ambiente de negócios em Braga.....	43
Tabela 4.5- Respostas à questão sobre a importância do marketing territorial para o desenvolvimento económico de uma região.....	46
Tabela 4.6- Respostas à questão sobre a estratégia de marketing territorial em Braga	47
Tabela 4.7- Respostas à questão sobre os fatores que tornam Braga atrativa para os investidores.....	50
Tabela 4.8- Respostas à questão sobre os projetos de investimento bem-sucedidos em Braga.....	53
Tabela 4.9- Respostas à questão sobre os principais desafios que Braga enfrenta relativamente à atração de investimento.....	55
Tabela 4.10- Respostas à questão sobre as oportunidades que existem para Braga se posicionar como destino atraente para a atração de investimento.....	57
Tabela 4.11- Respostas à questão para descrever braga numa palavra.....	59

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1- Níveis do Marketing de Cidades	6
Figura 3.1- Logótipo InvestBraga.....	17
Figura 3.2- Logótipo Startup Braga.....	18
Figura 3.3- Logótipo Altice Forum Braga	18
Figura 3.4- Logótipo Centro de Juventude de Braga	18
Figura 3.5- Organograma InvestBraga	19
Figura 3.6- Logótipo Work in Braga	21
Figura 3.7- Proposta de Visão da cidade Braga.....	27
Figura 3.8- Logótipo Quadrilátero Urbano	32
Figura 4.1- Equipa do DEAI da InvestBraga.....	61
Figura 4.2- Participação na Feira de Emprego “Grow Your Skills Up” com a colega Isabel Ribeiro.....	62
Figura 4.3- Participação na Feira START POINT SUMMIT com a colega Helena Silva	63
Figura 4.4- Participação na Cimeira dos Embaixadores Empresariais de Braga	65
Figura 4.5- Participação na Unique Summit	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1- Nº de investidores/projetos apoiados pela InvestBraga (2015-2022).....	22
Gráfico 3.2- Nº de investidores/projetos apoiados pela InvestPorto (2015-2023).....	23
Gráfico 3.3- Evolução da execução das ações previstas no PEDEB	24
Gráfico 3.4-Taxa de Crescimento Populacional (2011-2021)	28
Gráfico 3.5- Índice de Dependência de Jovens (2021)	29
Gráfico 3.6- Índice de Envelhecimento (2021)	29
Gráfico 3.7- Número de Habitantes por Médico (2022).....	31

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice 1- Apresentação Cimeira dos Embaixadores Empresariais de Braga.....	77
Apêndice 2- Apresentação Work in Braga em inglês	81
Apêndice 3- Guião das Entrevistas.....	82
Apêndice 4- Consentimento Informado dos Participantes	84
Apêndice 5- Transcrição das Entrevistas	85

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1- Estado das Ações Estruturantes do PEDEB 2014-2026 (Edição 2018)	135
Anexo 2- Estado das ações de contexto e de suporte ao modelo de desenvolvimento PEDEB 2014-2026 (edição 2018).....	144

1. INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, num mundo cada vez mais conectado e competitivo, a atração de investimento tornou-se uma meta essencial para muitas regiões. Diante dessa realidade, o marketing territorial emergiu como uma estratégia fundamental para promover a imagem e as vantagens competitivas de um local específico, atraindo investidores, empresas e talento (Goldberg et al., 2019).

O marketing territorial, vai além da tradicional venda de produtos e serviços, concentrando os seus esforços na promoção e valorização de um determinado território, (seja uma cidade, uma região ou um país), com o objetivo de criar uma imagem positiva, diferenciada e atrativa para potenciais investidores, habitantes e visitantes (Patrício, 2021).

No contexto de Braga, uma cidade portuguesa conhecida pela sua rica História, património cultural e pela qualidade de vida, o marketing territorial desempenha um papel importante na estratégia de desenvolvimento, na promoção e no fortalecimento da imagem da cidade.

Nos últimos anos, Braga tem se destacado como um local atrativo para investimentos. A cidade possui diversas características e vantagens que contribuem para a atração de novos investidores. Desde a década de noventa, a cidade acolheu diversos projetos de investimento de elevada importância, como a Bosch, a Webhelp, a Fujitsu, a Accenture, entre outros, que proporcionaram um desenvolvimento económico exponencial.

O presente relatório, pretende compreender a importância que o marketing territorial teve para a atração de investimento e como impactou o desenvolvimento económico de Braga. Será discutido como a estratégia de marketing territorial pode influenciar positivamente a decisão dos investidores e como contribui para a atração de capital, para a criação de empregos e para o desenvolvimento sustentável de uma região.

Assim, foi realizado um estágio curricular na empresa InvestBraga, uma empresa municipal, com a duração de quatrocentas horas, entre os dias 13 de setembro de 2022 e 12 de dezembro de 2022, no departamento da Dinamização Económica e Atração de Investimento (DEAI), como Técnica Superior, para a conclusão do Mestrado em Gestão de Empresas no Instituto Superior de Administração e Gestão.

Ao longo do estágio foram desenvolvidas tarefas de diversa ordem, nomeadamente: apoio nos eventos organizados pela InvestBraga; participação em feiras e eventos, realização de uma caracterização económica dos Parques Industriais de Braga; entre

outras tarefas, que surgiam no dia-a-dia da empresa, permitindo, assim, aplicar alguns dos conhecimentos e das competências adquiridas ao longo do percurso académico.

Por fim, este relatório é composto por seis capítulos. Na sequência deste capítulo- a Introdução- o segundo capítulo apresenta uma fundamentação teórica e científica do tema, abordando conceitos como o marketing, a evolução do marketing até ao marketing territorial, aprofundando o conceito de marketing territorial e sua relação com o planeamento estratégico. Além disso, descreve o conceito de investimento, apresenta políticas e fatores de atração de investimento e explora a interligação entre o marketing territorial e a atração de investimento.

O terceiro capítulo tem como objetivo apresentar a entidade InvestBraga. É também feita uma abordagem à cidade de Braga, relativamente à sua História, visão, posicionamento e vantagens competitivas. Além disso, caracteriza a problemática do trabalho e define os objetivos do estudo em questão.

O quarto capítulo aborda os métodos de análise selecionados para o desenvolvimento deste estudo de pesquisa (o método qualitativo), apresentando a análise dos resultados obtidos e, por fim, as atividades realizadas durante o estágio e os contributos para a InvestBraga.

Por fim, nos capítulos cinco e seis, realiza-se uma reflexão sobre o estágio e uma autoavaliação do trabalho. Também se apresenta uma descrição das principais conclusões deste relatório.

2. ENQUADRAMENTO TÉCNICO-CIENTÍFICO

O próximo capítulo pretende descrever brevemente o conceito de marketing, a evolução do marketing até ao marketing territorial, aprofundar o conceito de marketing territorial e como este está ligado ao planeamento estratégico. Descreve, ainda, o conceito de investimento, aborda algumas políticas e fatores de atração de investimento e, por fim, interliga o marketing territorial com a atração de investimento. Desta forma, será possível compreender melhor a pesquisa realizada no capítulo quatro e sustentar algumas propostas apresentadas à InvestBraga. Recorreu-se a plataformas como *Proquest*, *Emerald*, *Science Direct*, *Scopus* e *ABI Inform* com vista a encontrar artigos científicos que abordassem os temas pretendidos.

2.1. Marketing

2.1.1. Conceito

De forma a ser possível compreender o conceito de Marketing Territorial, é imperioso abordar a origem do conceito de marketing e a sua evolução até aos dias de hoje.

O marketing é uma matéria que tem um desenvolvimento científico relativamente recente, de cerca de um século, o que faz com que o conceito de marketing tenha sofrido algumas alterações e que existam algumas controvérsias no meio académico sobre o mesmo. Na impossibilidade de apresentar todas as definições de marketing, é importante referenciar algumas delas.

No *website* oficial da *American Marketing Association* (AMA), o conceito de Marketing “é a atividade, conjunto de instituições e processos de criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que têm valor para os consumidores, clientes, parceiros, e sociedade em geral.”. Este conceito foi aprovado em 2017, por um conjunto de cinco professores que são investigadores ativos e lecionam em universidades americanas de renome (AMA, 2017).

Kotler (2015, p.15), considerado por muitos autores, um dos “pais” do marketing, defende que o marketing é “a ciência e arte de explorar, criar e proporcionar valor para satisfazer as necessidades de um público-alvo com rendibilidade”. Passados oito anos, ainda vai de encontro à realidade do mundo empresarial. Apesar de algumas mudanças, os vários conceitos de marketing, de diversos autores, resistiram à evolução da abordagem centrada no produto para uma abordagem centrada no ser humano e remetem, na generalidade, para a criação de valor para o cliente (Kotler et al., 2021).

Westwood (2022) defende que é possível simplificar a definição de marketing para o fornecimento de bens e serviços, em prol de suprimir as necessidades do consumidor e do mercado.

A evolução e as mudanças do paradigma partem desde o Marketing 1.0, na era industrial, centrado unicamente no produto e na sua produção em massa, por um baixo custo, onde foram implementados os “4P’s do Marketing”, Produto, Preço, Promoção e *Placement*, em português, distribuição (Kotler et al., 2021).

Segue-se o Marketing 2.0, que se centra unicamente no cliente, na sua satisfação. As empresas compreenderam que as preferências dos consumidores diferem muito e apostaram na diferenciação (Kotler et al., 2010).

Surge então o Marketing 3.0, focado não no cliente, mas sim no ser humano, ou seja, não se preocupar só em satisfazer as necessidades, ao nível funcional e emocional, dos seus clientes, mas também em ir ao encontro dos valores que estes defendiam (Kotler et al., 2021).

Com a ascensão das novas tecnologias e dos canais digitais, chega ao fim a era do marketing tradicional e surge o Marketing 4.0, uma fusão do marketing tradicional e do marketing digital. Devido à globalização, ao aumento da concorrência e à progressão das novas tecnologias, os consumidores são cada vez mais exigentes, informados e têm cada vez menos tempo para fazerem as suas compras. Desta forma, o Marketing 4.0 é centrado numa perspetiva omnicanal, *online* e *offline*, para que as empresas consigam estar presentes em todos os processos do percurso de compra do cliente (Kotler et al. 2017).

Nos dias de hoje, vivenciamos o Marketing 5.0. A pandemia do covid-19 forçou as empresas a digitalizarem-se rapidamente, para conseguirem manter os seus negócios, o que se traduziu numa transformação célere do marketing e de como ele é utilizado (Oliveira, 2021).

O Marketing 5.0 define-se como “a aplicação de tecnologia humanizada de forma a criar, comunicar, cumprir e potenciar valor em todo o percurso do cliente.” (Kotler et al., 2021, p.19). Kotler (2021), defende que as empresas devem utilizar as novas tecnologias emergentes para que as suas estratégias de marketing sejam orientadas por dados, ágeis, preditivas, contextuais e aumentadas.

Assim, percebemos que, nos dias de hoje, o marketing tornou-se uma ferramenta extremamente importante e poderosa em todas as vertentes da sociedade. Existem diversas formas de aplicar os conceitos e as ferramentas de marketing, entre elas: bens,

serviços, eventos, experiências, pessoas, organizações, ideias e lugares (Kotler et al., 2021).

2.1.2. Do Marketing ao Marketing Territorial

Segundo Matos (2021), vários autores, ao longo do tempo, assumem que existe um paralelismo entre lugares e produtos. Ou seja, se pensarmos numa cidade, numa região ou numa localidade como se tratasse de um produto, que necessita de ser promovido e vendido, então é fundamental implementar uma estratégia de marketing que diferencie esse local dos demais e que convença os *targets* pretendidos (Patrício, 2021). Surge então, o marketing territorial para fazer face a essa necessidade, que consiste na promoção de uma determinada região geográfica, como uma cidade, uma região ou um país, através de um conjunto de estratégias de marketing, com o objetivo de atrair turistas, habitantes, talentos, investidores e empresas, em prol do desenvolvimento económico e social desse território (Lages et al., 2018). Envolve a identificação das características, vantagens competitivas e oportunidades únicas de um local e o desenvolvimento de estratégias para as comunicar eficazmente ao seu público-alvo, criando assim uma imagem positiva da região.

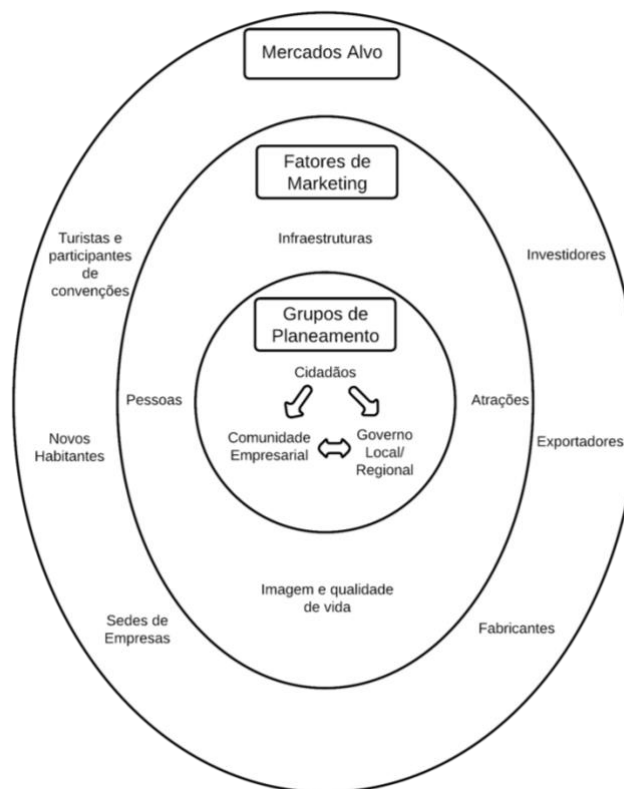
Dependendo do contexto e do objetivo das campanhas de marketing, são vários os termos que se referem à interação entre o marketing e os territórios. Segundo Azevedo et al. (2011) estão entre eles, o “marketing territorial”, “*place marketing*” ou “marketing de lugares”, “marketing urbano”, “*stadtmarketing*”, “*city marketing*”, entre outros. No presente relatório, a opção recaiu na expressão “Marketing Territorial”, dado que tem sido a mais utilizada pelos investigadores nos últimos anos.

Tal como o marketing, o marketing territorial é uma matéria relativamente recente no meio académico, sendo que as primeiras referências remontam à década de 1990, com a publicação da obra “*Selling the city: Marketing Approaches in Public Sector Planning*”, dos autores Ashworth e Voogd (1990) e por Kotler et al. (1999), com a obra “*Marketing Places Europe: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*”. Estes autores foram pioneiros na utilização do termo e no estudo do tema, mas, existem evidências, de que este já era aplicado pelos governantes das cidades, em prol da gestão e da promoção do território.

Ao longo das últimas décadas, o marketing territorial passou por uma evolução significativa, impulsionada pela globalização, pelos avanços tecnológicos e pelo aumento da concorrência entre cidades. As principais tendências que marcaram a sua evolução incluem: um maior foco na identidade e na cultura local, para promover a diferenciação devido ao aumento da competição entre cidades, a nível nacional e global

realçando as características que a fazem uma cidade única; a utilização de novas tecnologias e de dados, tal como sugere o Marketing 5.0, permitindo assim a criação de ações e campanhas mais precisas e eficazes; uma abordagem holística, ou seja, cada vez mais as estratégias de marketing territorial integram uma abordagem estratégica que considera diversos aspetos, entre eles: as políticas públicas, o desenvolvimento económico e social, a qualidade de vida, o urbanismo, etc.; a importância dos habitantes da cidade, que se traduz numa preocupação em como estes percebem a cidade e como usufruem dela, para que se tornem embaixadores da mesma. Assim, o marketing territorial tem evoluído para adaptar-se às mudanças no mercado e às necessidades dos seus diferentes *stakeholders*. Posto isto, os principais elementos do marketing territorial são:

Figura 2.1- Níveis do Marketing de Cidades



Fonte: Adaptado de Kotler et al., (2002, p.46)

Enquanto o marketing tradicional se foca nos “4P’s” de marketing, o marketing territorial foca-se em distinguir os seus públicos-alvo e explorar o valor acrescentado que esses grupos podem trazer para a região em causa (Ma et al., 2019). Vários autores identificam diferentes públicos-alvo como, por exemplo, residentes, investidores e visitantes (Zenker et al., 2017), assim como mão-de-obra e empresas (Jong et al., 2018).

Kotler et al., (1999) defende que os públicos-alvo do marketing territorial são os residentes e os trabalhadores, as empresas e a indústria, o mercado das exportações e os turistas, tal como é possível observar na Tabela 2.1.

Tabela 2.1- Públicos-Alvo do Marketing Territorial

<p>1. Residentes e Trabalhadores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Profissionais Qualificados - Nomadas Digitais - Investidores - Empreendedores - Mão-de-obra não qualificada 	<p>2. Empresas e Indústria</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indústria Pesada - Empresas <i>High Tech</i> - Empresas de Serviços - Empreendedores
<p>3. Mercados Exportadores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercado Nacional: para outras localidades do país - Mercado Internacional: para outros países. 	<p>4. Visitantes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Turismo de Negócios: participantes de alguma conferência, que vêm vender ou comprar algo. - Turismo de Lazer

Fonte: Adaptado de Kotler et al., (1999)

Segundo Gordo et al., (2018), o marketing territorial possui quatro etapas distintas. Primeiramente, é necessário assegurar o fornecimento dos serviços básicos e a manutenção das infraestruturas da cidade, em prol da satisfação dos residentes, das empresas sediadas na cidade e dos turistas que a visitam. De seguida, é necessário criar políticas de atração de investimento e apoios locais; Além disso, é necessário construir um plano de comunicação e de *branding* para a cidade, com vista a construir uma imagem coerente e apelativa da cidade. Por fim, é muito importante que a opinião pública acerca da cidade seja positiva, em proveito de obter o apoio dos cidadãos, das empresas e instituições, e de trabalharem em conjunto para atrair novas empresas, investimentos, talento, residentes e turistas.

As cidades que conseguirem criar uma identidade única e atrativa para a região, aliada às novas tecnologias e com uma abordagem integrada, com a participação da comunidade local, caminham para se destacarem das demais e atraírem novos investidores, empresas, turistas, e habitantes, criando emprego e impulsionando o crescimento económico e o desenvolvimento social da mesma.

2.1.3. Estratégias de Marketing Territorial

As estratégias de marketing territorial são usadas para promover uma região, cidade ou área geográfica específica, atraindo investimento, turistas, residentes e negócios. Essas estratégias visam destacar os pontos fortes, características distintivas e oportunidades disponíveis na região.

Abaixo estão alguns exemplos de estratégias de marketing territorial: identidade e posicionamento, ou seja, desenvolver uma identidade única para a região e posicionar-se de forma clara e diferenciada em relação a outras regiões, o que pode incluir o destaque de aspetos culturais, históricos, naturais ou empresariais que tornam a região especial (Goldberg et al., 2019); *City branding*, isto é, criar uma marca forte para a região, com logótipo, slogan e mensagem de marca consistentes, que pretendem transmitir os valores, a personalidade e a promessa da região, criando uma imagem positiva e memorável (Boisen et al, 2018; Goldberg et al., 2019); organizar eventos e festivais atrativos que ajudem a promover a região, promovendo a cultura, a gastronomia, a arte e o desporto, atraindo visitantes e *media* (Abamu, 2019); estabelecer parcerias com empresas locais para promover os produtos e serviços da região (o que pode incluir a criação de pacotes turísticos, descontos especiais ou outras ofertas exclusivas que incentivem as pessoas a visitarem ou investirem na região) (Boisen et al, 2018); o investimento em marketing digital, com uma forte presença *online*, é essencial para atrair turistas, investidores e negócios (isto inclui a criação de um *website* atraente e informativo, o uso das redes sociais para compartilhar conteúdo relevante e interagir com o público-alvo, além do uso de técnicas de otimização de mecanismos de busca (SEO) e de técnicas de otimização de mecanismos de marketing (SEM), para melhorar a visibilidade *online*) (Abamu, 2019); criar campanhas publicitárias que transmitam as vantagens competitivas da região, destacando os seus recursos, oportunidades de investimento, infraestruturas, qualidade de vida, entre outros aspetos atrativos; investir na melhoria da infraestrutura da região (como a construção de parques, áreas de lazer, centros de convenções, estradas e transportes públicos) e promovê-los junto dos seus públicos-alvo, com vista a atrair mais visitantes e investidores (Boisen et al, 2018); a promoção de recursos naturais e culturais, destacando os recursos naturais (como praias, montanhas, rios e parques nacionais), bem como os recursos culturais (como museus, teatros, monumentos históricos e festivais locais) para atrair visitantes e aumentar a conscientização sobre a região (Abamu, 2019); Por fim, mas não menos importante, a implementação de programas de incentivos para atrair investidores, empresas ou residentes para a região, sejam eles

benefícios fiscais, facilidades burocráticas, parcerias público-privadas e desenvolvimento de áreas industriais (Patrício, 2016).

Essas são apenas algumas estratégias de marketing territorial que podem ser adotadas. A escolha das estratégias mais adequadas dependerá das características e dos objetivos específicos de cada região.

2.1.4. *City Branding*

Uma marca bem construída é um ativo extremamente valioso para uma empresa, pois tem a capacidade de diferenciar um produto, cria uma conexão duradoura com os seus clientes, gera confiança e influencia as decisões de compra. Uma das estratégias do marketing territorial, tal como já foi referido anteriormente, é também criar uma marca, mas, diferentemente dos produtos, os territórios não se tornam uma marca assim tão facilmente, pois a sua imagem percebida é afetada pela sua História e património e pela opinião que os residentes têm sobre o território (Jorge, 2022). Assim, é importante perceber a relação entre o *city branding* e o marketing territorial.

O conceito de *city branding* ganhou alguma relevância nas últimas décadas. Devido à sua complexidade e à sua pluridisciplinaridade, não existe um consenso na literatura para uma definição única para o conceito *city marketing* (Alsayel, 2022).

Segundo Zenker and Braun (2017, p.275), o *city marketing* pode ser definido como “a network of associations in the consumers’ mind based on the visual, verbal, and behavioural expression of a place, which is embodied through the goals, communication, values, and general culture of the place’s stakeholders and the overall place design”.

O *city marketing* traduz-se naquilo que uma cidade transmite ao seu público-alvo durante o processo de promoção da imagem da cidade (Lui, 2023). Consiste num conjunto de estratégias que procuram criar uma identidade e uma imagem distinta para a cidade, realçando os seus pontos fortes, atraindo visitantes, investidores e promovendo um sentimento de pertença e orgulho entre os moradores.

Tal como defende Moussalim (2021), o *city branding* é extremamente importante, pois as estratégias de *city marketing* quando bem aplicadas permitem às cidades atingir certos mercados e moldar a opinião pública.

Assim, é muito importante que as administrações locais (sejam elas autarquias, agências de dinamização económica, etc.) adotem ações integradas de *city branding*, em prol de melhorar a reputação e a imagem das suas cidades. Para isso acontecer, é necessário que estas mantenham um compromisso a longo prazo, colaborando com os diferentes *stakeholders* da cidade e que tenham um conhecimento profundo dos seus

públicos-alvo. Este é um processo contínuo, que evolui à medida que a cidade cresce e que muda ao longo do tempo e, por isso, deve ter um papel central nos processos de planeamento municipal e urbano (Bonakdar & Audirac, 2020; Ye & Bjorner, 2018). Desta forma, é essencial que os Municípios possuam equipas multidisciplinares e altamente qualificadas para desenvolver estas estratégias, incorporá-las e conectá-las às políticas municipais existentes (Ma et al., 2021).

2.1.5. O Marketing Territorial e o Planeamento Estratégico

O marketing territorial e o planeamento estratégico são duas áreas complementares que visam promover o desenvolvimento e a competitividade de uma região ou território específico. Embora sejam conceitos distintos, eles estão intimamente relacionados e influenciam-se mutuamente.

O planeamento estratégico é um processo de definição de objetivos, formulação de estratégias e elaboração de planos de ação para atingir metas a longo prazo (Freire, 2020). No contexto territorial, o planeamento estratégico visa orientar o desenvolvimento e a gestão do território de forma integrada e sustentável, considerando as potencialidades, as necessidades e os desafios da região. O planeamento estratégico territorial envolve a análise e o diagnóstico da situação atual do território, a definição de visão e missão, a identificação de objetivos estratégicos e a elaboração de um plano de ação detalhado. Ele considera diversos aspetos, como o desenvolvimento económico, social, ambiental, infraestruturas, mobilidade, entre outros, de forma a promover um crescimento equilibrado e harmonioso.

Estes dois conceitos estão interligados porque o planeamento estratégico fornece as diretrizes e orientações para as ações de marketing territorial, e define as metas e os objetivos a serem alcançados, bem como as estratégias e ações prioritárias. Essas informações são essenciais para direcionar as ações de marketing territorial, que por sua vez comunicam e promovem as vantagens competitivas e as oportunidades do território.

Desta forma, trabalham em conjunto para promover o desenvolvimento económico e social de uma região, atrair investimento, melhorar a qualidade de vida dos habitantes e fortalecer a imagem e a reputação do local.

2.2. Investimento

2.2.1. Conceito

O investimento é essencial no crescimento e no desenvolvimento da economia. Investir traduz-se em prescindir de um consumo imediato, em prol de obter um lucro e aumentar o capital disponível para consumir no futuro (Antonello et al., 2018). Assim, este é fundamental para assegurar o bem-estar das gerações atuais e futuras.

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), investimento é uma atividade dirigida para expandir um negócio ou para fazer uma aproximação a um mercado integrado numa economia desenvolvida (OCDE, 2022). Shang et al. (2021), defende que investimento é uma decisão financeira ou uma ferramenta que tem em vista maximizar os lucros e minimizar as perdas, com um certo risco. De acordo com Mirza e Srephens (2020), o investimento é a transferência de capital realizada na expectativa de encontrar alternativas de negócios mais lucrativas. Por fim, Cincikaite e Meidute-Kavaliauskiene (2023, p.12) elaboraram um estudo e concluíram que o investimento pode definir-se como “*allocation of monetary funds for material assets or the provision of services, with the expectation that this decision will become profitable in the future*”. Assim, é possível concluir que as definições de investimento dos diversos autores são semelhantes e traduzem-se numa questão imperiosa: alocação de capital com vista a ter lucro.

Existem vários tipos de investimento que variam consoante os critérios aplicados. Os investimentos podem ser considerados domésticos ou estrangeiros, consoante se é feito por cidadãos ou entidades nacionais ou por estrangeiros, direto ou indireto consoante a participação no processo de investimento e de curto ou de longo prazo consoante a duração do mesmo (Jungman & Loretz, 2019; Ortiz-de-Mandojana et al., 2019).

O investimento doméstico (ID) corresponde à aplicação de recursos financeiros ou outros recursos, dentro do próprio país, por empresas, indivíduos ou entidades locais, através da criação de novas empresas, da expansão de operações existentes, do investimento em pesquisa e desenvolvimento, da aquisição de ativos tangíveis, tecnologia ou propriedade intelectual, entre outros. Ao contrário do IDE, em que o investidor é de outro país, o ID envolve agentes económicos locais que estão a alocar os seus recursos para oportunidades de negócio dentro de seu próprio país, contribuindo para a criação de empregos, estimulação da inovação e o desenvolvimento de setores estratégicos, aumentando a produtividade e fortalecendo a economia local.

O Investimento Direto Estrangeiro (IDE) consiste num investimento realizado por uma entidade ou indivíduo estrangeiro numa economia. O IDE ocorre quando uma empresa ou indivíduo de um país investe em atividades produtivas noutro país, adquirindo ativos tangíveis ou intangíveis. Pode assumir diferentes formas, como a criação de novas subsidiárias no país de destino, a aquisição de participação, através de ações, em empresas existentes, a formação de parcerias ou *joint ventures* com empresas locais ou até mesmo a compra de ativos tangíveis ou propriedade imobiliária (Cincikaite & Meidute-Kavaliauskiene, 2023). O IDE é considerado uma forma de investimento de longo prazo, onde o investidor estrangeiro tem a intenção de estabelecer uma presença duradoura e obter um retorno financeiro ou estratégico da atividade no país de destino (Kanapienyte & Cincikaite, 2022). Não só o investidor tem benefício no investimento, o IDE comporta diversos benefícios para o país recetor tais como: injeção de capital na economia local; transferência de conhecimento e de novas tecnologias; criação de emprego e estímulo das exportações e da competitividade (Cincikaite & Meidute-Kavaliauskiene, 2023). O IDE é uma ferramenta para os países aumentarem a sua competitividade, promover o crescimento económico e incentivar o desenvolvimento (Bayar et al., 2020).

2.2.2. Fatores de atração de investimento

A atração de investimento não é um conceito estático. Existem vários fatores que podem influenciar a atração de investimento por parte de empresas e investidores, que variam consoante a região estudada e que refletem a acessibilidade da região, os recursos disponíveis, as infraestruturas e outros indicadores relevantes para o setor em causa.

Cincikaite e Meidute-Kavaliauskiene (2023) elaboraram um estudo para avaliar a atratividade dos Estados Bálticos e utilizaram métodos multicritério, como o *Global foreign direct investment country attractiveness index* (GFICA), o *Foreign direct investment index* (FDICI), o *global attractiveness index* (GAI), entre outros. Também consideraram os seguintes fatores que afetam o IDE, (Tabela 2.2).

Tabela 2.2- Fatores que afetam o IDE

Fatores	
População	Inflação
Dimensão do mercado	Suborno e corrupção
Produto Interno Bruto (PIB) per capita	Estabilidade política
Desemprego	Direitos de propriedade
Educação	Controlo de qualidade
Consumo energético	Eficiência governativa
Infraestruturas de transporte	Estado de direito
Infraestruturas de comunicações	Taxas de imposto sobre o rendimento

Fatores	
Facilidade em fazer negócios	Investigação e custos de desenvolvimento
Abertura comercial	Custo de mão-de-obra
Captação de IDE	

Fonte: Adaptado de Cincikaite e Meidute-Kavaliauskiene (2023)

É importante ressaltar que a relevância de cada fator pode variar de acordo com o setor de negócios, as necessidades específicas da empresa e as características da região em questão (Avetisyan, 2020).

Além disso, as políticas governamentais desempenham um papel fundamental na atração de investimento, quer doméstico quer estrangeiro, através de incentivos fiscais, apoio nos processos de financiamento, programas de desenvolvimento regional, estímulo à inovação, entre outras medidas. Essas políticas visam estimular o investimento privado e público, impulsionar a atividade econômica e promover o desenvolvimento sustentável. São estratégias adotadas por governos e entidades governamentais para incentivar as empresas e os investidores a apostarem na sua região. Essas políticas têm como objetivo criar um ambiente favorável para os investimentos, estimular o crescimento econômico, gerar empregos, promover a inovação e fortalecer a competitividade do país ou região. Os incentivos fiscais são um exemplo de política de atração de investimento, que pode traduzir-se numa redução de impostos, isenções fiscais temporárias, regimes tributários especiais ou créditos fiscais para atrair investidores. Essas medidas podem incluir isenções de impostos sobre a renda, sobre os lucros reinvestidos, sobre importação de equipamentos, entre outros. É importante ressaltar que as políticas de atração de investimento devem ser implementadas de forma transparente, equitativa e em conformidade com a legislação nacional e acordos internacionais e, foi nesse sentido, que foram criadas as Agências de Promoção ao Investimento (APIs) (Rossi, 2021).

2.2.3. Agências de Promoção ao Investimento

As APIs são organizações governamentais, ou semigovernamentais, encarregadas de atrair investimento para uma determinada região, país ou cidade. Segundo Dickson et al. (2021, p.59) as APIs são “agências governamentais sem fins lucrativos que funcionam à semelhança de uma câmara de comércio ou um serviço de consultoria de negócios com a missão de atrair investimento para um país, região ou cidade.” As APIs surgiram por volta da década de setenta e têm vindo, cada vez mais, a crescer em todo o mundo (OCDE, 2018), inicialmente como agências nacionais e, posteriormente, como agências regionais, que promovem o investimento para certas regiões e cidades, em exclusivo (Crescenzi et al., 2021).

A atividade que estas agências desempenham é essencial para promover o desenvolvimento económico e constitui um elemento primordial para as estratégias municipais e governamentais de atração de investimento (Knoerich & Vittingng, 2021; Crescenzi et al., 2021). Estas entidades atuam como intermediárias entre os investidores e o governo, ou os municípios, fornecendo informações, assistência e serviços para facilitar o processo de investimento (Rossi, 2021). As agências regionais são bem diferentes das agências nacionais, devido à dimensão dos locais que promovem e da heterogeneidade das regiões. Uma API municipal tem à sua responsabilidade uma área muito menor que uma API nacional. Isto faz com que tenha um conhecimento muito mais profundo das características e das condições locais que tenham importância para o investidor que a procura. Também possuem relações mais estreitas com os governantes municipais, tendo uma voz ativa nas políticas de desenvolvimento local, bem como têm a capacidade de resolver problemas do dia-a-dia dos investidores, no terreno, aumentando a boa relação de proximidade (Crescenzi et al., 2021).

São diversas as funções e responsabilidades das APIs, mas é possível destacar algumas delas que têm uma maior importância.

Promover ativamente a região, país ou cidade, como um destino atraente para investimentos, é uma das principais funções das APIs. Isto envolve campanhas de marketing, participação em feiras e conferências internacionais, organização de eventos de *networking* e divulgação de oportunidades de investimento por meio de materiais promocionais, *websites* e *social media* (Dickson et al., 2021).

Além disso, pretendem facilitar negócios através da assistência e da orientação aos investidores durante todo o processo de investimento, desde a identificação de oportunidades até à implementação do projeto. Isso pode incluir serviços como identificação de locais para investimento; conexões com parceiros locais, informações sobre regulamentações, incentivos fiscais e subsídios disponíveis e a facilitação de licenças e autorizações (Dickson et al., 2021; Crescenzi et al., 2021; Knoerich & Vittingng, 2021).

Além disso, conduzem pesquisas e análises de mercado para identificar setores estratégicos, tendências de investimento e oportunidades emergentes. Essas informações são valiosas para orientar as estratégias de promoção e atrair investimentos compatíveis com as características e vantagens competitivas da região (Dickson et al., 2021).

As agências de promoção ao investimento podem advogar por mudanças políticas, regulatórias e legislativas que melhorem o ambiente de negócios e tornem a região mais atraente para investimentos. Trabalham, em estreita colaboração com o governo, com as administrações locais e outras partes interessadas para identificar e resolver possíveis obstáculos ao investimento (OCDE, 2018; Knoerich & Vitting, 2021).

Por fim, as APIs podem estabelecer parcerias público-privadas estratégicas, com empresas locais e internacionais, câmaras de comércio, associações empresariais e outros atores relevantes para promover investimento e criar sinergias entre os setores público e privado.

Em Portugal existem diversas APIs, quer a nível nacional, quer a nível regional. É importante destacar a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), que é responsável pela atração de investimento estrangeiro para Portugal e pela promoção das exportações portuguesas; o Turismo de Portugal, que embora o seu foco principal seja o turismo, a agência também promove investimentos no setor turístico. A nível regional é importante destacar a InvestPorto, uma importante agência de promoção de investimento na região Norte de Portugal, com foco na cidade do Porto e que tem mostrado resultados muito interessantes na atração de investimento. A cidade do Porto foi considerada como a cidade de grande dimensão com a melhor estratégia para a atração de investimento (Financial Times, 2023). Por fim, a InvestBraga, que é o principal foco deste estudo e que será explorada no capítulo seguinte.

É importante destacar que as agências de promoção ao investimento desempenham um papel complementar às políticas de atração de investimento implementadas pelo governo e pelas autarquias locais.

2.3. O papel do Marketing Territorial para a atração de investimento

No mundo empresarial, para uma empresa alcançar o sucesso é muito importante que esta possua uma estratégia de marketing robusta, para que os seus potenciais clientes conheçam bem o seu produto ou serviço, mesmo que já esteja bem estabelecida no mercado, para a comunicação da introdução de novos produtos ou a apresentação de ofertas promocionais (Abamu, 2019).

Tal como já foi abordado, o IDE é essencial para o desenvolvimento económico dos países e das suas regiões, pelo que os líderes governamentais se têm preocupado em implementar políticas de atração de investimento em prol de usufruir dos benefícios que o IDE promove.

A literatura académica e os trabalhos de investigação recentes sobre o impacto do marketing territorial na atração de investimento, são escassos ou inexistentes. O tema em questão, ainda não foi muito explorado pelos académicos. Assim, após uma apresentação dos conceitos, é possível compreender que o marketing territorial desempenha um papel fundamental na atração de investimento para uma região. Através da implementação de estratégias eficazes de marketing, as regiões podem aumentar a sua visibilidade e a sua atratividade, estabelecendo-se como destinos de investimento confiáveis e vantajosos. Ao fornecer informações claras, promover vantagens competitivas e mostrar resultados tangíveis, o marketing territorial torna-se uma ferramenta valiosa para impulsionar o desenvolvimento económico e atrair investimento de forma sustentável (Antunes & Costa, 2019).

Para atrair investimento, uma região precisa mostrar o seu potencial e a sua atratividade. Isso envolve compreender os processos e as motivações dos investidores ao escolher um local para investir. Diversos motivos influenciam a tomada de decisão dos investidores, como a procura de recursos naturais, a procura de novos mercados, a procura de eficiência e a procura de ativos estratégicos (Abamu, 2019).

Ao adotar uma estratégia de marketing territorial, uma região pode direcionar os seus esforços para atrair investimentos específicos que se alinhem com as suas vantagens competitivas. Isso pode envolver a identificação e a promoção de recursos exclusivos, como mão de obra qualificada, infraestrutura robusta, incentivos fiscais, acesso a mercados relevantes, *clusters* industriais ou setores emergentes.

Em resumo, o marketing territorial desempenha um papel essencial na atração de investimento. Por meio de estratégias eficazes, é possível dotar os investidores de todas as informações necessárias para que estes achem a região em causa atrativa. Ao destacar as vantagens competitivas de uma região, oferecer informações confiáveis e direcionar esforços para atrair investimentos alinhados com essas vantagens, o marketing territorial torna-se uma poderosa ferramenta para impulsionar o desenvolvimento económico local e atrair investidores interessados em contribuir para o crescimento da região, gerando empregos, receitas e oportunidades de crescimento.

3. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA E DA PROBLEMÁTICA

O presente capítulo pretende apresentar a entidade InvestBraga, conhecer a sua estrutura organizacional, expor uma análise interna e externa (através de uma análise SWOT), perceber o trabalho que é realizado no Departamento da Dinamização Económica e Atração de Investimento, assim como os seus objetivos estratégicos, e fazer uma pequena apresentação do plano estratégico para a cidade de Braga, elaborado pela InvestBraga em conjunto com o Município de Braga. De seguida, é feita uma abordagem à cidade de Braga, relativamente à sua História, à sua visão e ao seu posicionamento, às suas vantagens competitivas e, posteriormente, é apresentada uma análise SWOT da cidade de Braga.

3.1. A InvestBraga

3.1.1. A empresa

A InvestBraga (Figura 3.1) surgiu, em 2014, denominada Agência para Dinamização Económica de Braga, com o intuito de substituir a empresa PEB - Parque de Exposições de Braga, liderada pelo Engenheiro Carlos Oliveira, ex-secretário de Estado do Empreendedorismo, Competitividade e Inovação, de 2011 a 2013. Foi a primeira agência municipal deste tipo, em Portugal, e atua como “braço económico” do Município de Braga, tendo como principal objetivo promover o desenvolvimento económico sustentável da cidade de Braga.

Figura 3.1- Logótipo InvestBraga



Fonte: InvestBraga (s.d)

A InvestBraga possui quatro áreas de atividade distintas que visam promover a atração de investimento e de empreendedores para Braga:

- Dinamização Económica e a Atração de Investimento – DEAI - nacional e internacional para a cidade, através da Agência para a Dinamização Económica;
- Promoção de programas de pré-aceleração, aceleração e incubação para *startups*, promovidos pela Startup Braga (Figura 3.2), uma área de negócio da InvestBraga, idealizada para apoiar a criação e o desenvolvimento de empresas

de base tecnológica que possuam um elevado potencial empreendedor nos mercados internacionais;

Figura 3.2- Logótipo Startup Braga



Fonte: Startup Braga (s.d)

- Promoção e organização dos eventos que acontecem no **Altice Forum Braga** (Figura 3.3), com uma estratégia alinhada com o posicionamento estratégico da cidade no contexto nacional e internacional;

Figura 3.3- Logótipo Altice Forum Braga



Fonte: Altice Forum Braga (s.d)

- Gestão do **Centro de Juventude de Braga** (Figura 3.4), que assegura condições de alojamento e de trabalho e que tem como objetivo promover a educação não formal, os direitos humanos e a dinamização de projetos de Criatividade, Empreendedorismo, Cidadania e Associativismo Juvenil.

Figura 3.4- Logótipo Centro de Juventude de Braga



Fonte: Centro de Juventude de Braga (s.d)

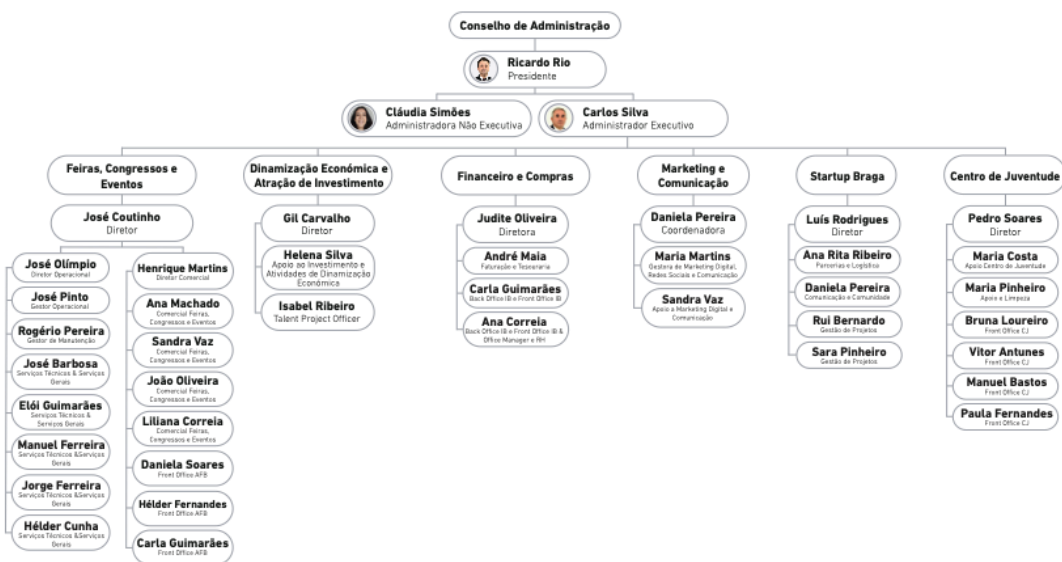
3.1.2. Estrutura organizacional

Para atingir os seus objetivos, uma empresa precisa de profissionais capacitados e que conheçam a organização em pleno, assim como os seus objetivos estratégicos.

A InvestBraga é constituída pelo conselho de administração, responsável por delinear a estratégia da empresa e a monitorização da sua implementação, e por uma equipa de gestão executiva, que coordena as atividades diárias e implementa a estratégia. Assim, a InvestBraga possui uma equipa multidisciplinar, de trinta e oito pessoas, que trabalha em prol da atração de investimento e da dinamização económica de Braga, exposta no organograma representado abaixo (Figura 3.5).

O Conselho de Administração é composto pelo Presidente da Câmara Municipal de Braga, Doutor Ricardo Rio, pela Professora Doutora Cláudia Simões, Presidente da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho (UMinho) e, por fim, pelo Engenheiro Carlos Silva, Presidente Executivo que lidera toda a equipa da InvestBraga.

Figura 3.5- Organograma InvestBraga



Fonte: Elaboração Própria

Além do Conselho de Administração, a InvestBraga possui também um Conselho Estratégico que analisa as ações desenvolvidas pelo executivo em prol de atingir os objetivos e discute novas linhas estratégicas para a cidade de Braga. Este órgão é composto por:

- Presidente da InvestBraga e da Câmara Municipal de Braga, Ricardo Rio;
- Reitor da UMinho, Rui Vieira de Castro;
- Presidente da Associação Empresarial de Braga (AEB), Domingos Barbosa;
- Presidente do Conselho Diretivo do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI), Francisco Sá;

- Presidente do Conselho Diretivo da AICEP, Filipe Costa;
- Presidente do Conselho Diretivo do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), Domingos Lopes;
- Presidente do Instituto Politécnico do Cávado e do Ave (IPCA), Maria José Fernandes;
- Presidente do Centro Regional de Braga da Universidade Católica Portuguesa (UCP), João Duque;
- Personalidades nacionais e internacionais, de referência, convidadas pela InvestBraga: José Teixeira, Presidente do Grupo DST; Lars Montelius, Ex-Diretor-Geral do Laboratório Ibérico Internacional de Nanotecnologia (INL); Manuel Caldeira Cabral, Professor de Economia da UMinho e Carlos Oliveira, Presidente Executivo da Fundação José Neves e Ex-Presidente da InvestBraga. (InvestBraga, 2022)

3.1.3. Objetivos Estratégicos da InvestBraga

Segundo o Relatório de Atividades e Contas de 2021, baseado naquelas que são as potencialidades e as vantagens competitivas, a InvestBraga definiu alguns objetivos estratégicos. O *main goal* situa-se no posicionamento de Braga no radar nacional, e internacional do investimento e do empreendedorismo, promovendo as vantagens competitivas e os recursos do município. Potenciar a criação de emprego na região e promover a atração e a qualificação de profissionais, para áreas e setores de atividade de empresas em ascensão, já situadas no concelho, é também um objetivo da empresa. Através da rede de Embaixadores Empresariais de Braga, a InvestBraga pretende promover o desenvolvimento e a gestão de uma rede local que integre todos os agentes responsáveis pelo crescimento económico. Fomentar a criação de *startups* com base científica e tecnológica, com elevado potencial de internacionalização, através da Startup Braga. Além disso, visa, em conjunto com o município, tornar Braga um polo atrativo, e com um ambiente propício para o estabelecimento de investidores, empreendedores e *startups*.

3.2. Departamento da Dinamização Económica e Atração do Investimento

O departamento do DEAI, na InvestBraga, tem como principal objetivo atrair e apoiar investidores e empreendedores que procuram o concelho de Braga para realizar os seus investimentos e dinamizar a economia da cidade.

3.2.1. Espaço do Investidor

O Espaço do Investidor é um local de atendimento a investidores e empreendedores que têm em vista criar ou expandir os seus negócios. É o espaço onde, diariamente, funciona o DEAI e onde se prestam serviços de apoio e suporte à atração e à fixação de investimento local, nacional e internacional, no Município de Braga. O serviço prestado passa pelo auxílio à criação das empresas, assistência no processo de licenciamento das atividades económicas, auxílio na procura e identificação de potenciais espaços, suporte na identificação de talento e mecanismos e apoios à contratação, apoio às candidaturas submetidas pelas empresas no âmbito do Regulamento de Concessão de Incentivos ao Investimento do Município de Braga, entre outros assuntos que estejam ao alcance da InvestBraga e nos quais os investidores necessitem de ajuda.

Em 2019, surgiu o Programa de Atração, Criação e Retenção de Talento, em parceria com vinte e três empresas do concelho, e que visa promover o talento e as entidades de Braga, em prol da atração e fixação de talento no município. Em 2020, nasce a plataforma “Work in Braga”, que interliga a oferta de talento e as ofertas de emprego, disponibiliza a oferta formativa existente e oferece informações e conselhos úteis sobre o município de Braga.

Figura 3.6- Logótipo Work in Braga



Fonte: Work in Braga (s.d)

Além disso, o DEAI é também responsável pela recolha e pelo tratamento de dados estatísticos e informações (que sejam importantes e relevantes para o desenvolvimento económico e do território), pelo acompanhamento dos resultados, rankings e índices (nacionais e institucionais do concelho de Braga e do país, como a taxa de desemprego e PIB per capita nacional).

3.2.2. Objetivos Estratégicos do DEAI

Na sequência do orçamento e de plano de atividades para 2022, o DEAI definiu alguns objetivos que pretendem contribuir para os objetivos estratégicos da InvestBraga.

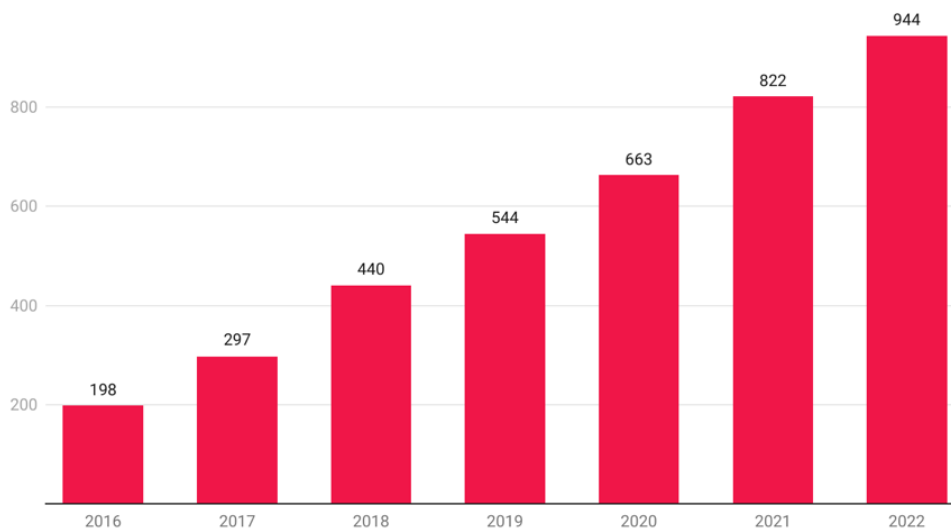
O DEAI pretende atrair empresas nos diferentes setores de atividade que valorizem o investimento local e promovam o crescimento do Valor Acrescentado Bruto (VAB) e do

emprego na região. Pretende também promover o desenvolvimento de atividades na área tecnológica, que potenciem o Produto Interno Bruto (PIB), as exportações e o emprego qualificado. Procuram, estimular ainda, a inovação em atividades económicas, já existentes, com forte *know-how* na região, como na área da metalomecânica; acompanhar e monitorizar a implementação do Plano Estratégico para o Desenvolvimento Económico de Braga 2014-2026 (PEDEB), que constitui também um objetivo do DEAI. Tem, também, em vista a promoção de medidas de simplificação e desburocratização de procedimentos que facilitem a atração e a fixação de investimento na cidade de Braga. Por fim, promovem a articulação interinstitucional entre as entidades públicas e privadas, nacionais e internacionais, de forma a facilitar a captação de investimento, melhorar a competitividade das empresas e a notoriedade de Braga.

3.2.3. Atividades e Resultados Alcançados até 2022

Desde a criação da InvestBraga, em 2014, o DEAI tem apoiado diversas empresas, empresários, empreendedores, potenciais investidores e, como tal, entre 2015 e 2022, os colaboradores do DEAI realizaram cerca de mil cento e sessenta e quatro atendimentos no espaço do investidor e apoiaram cerca de novecentos e quarenta e quatro investidores ou projetos de investimento.

Gráfico 3.1- Nº de investidores/projetos apoiados pela InvestBraga (2015-2022)

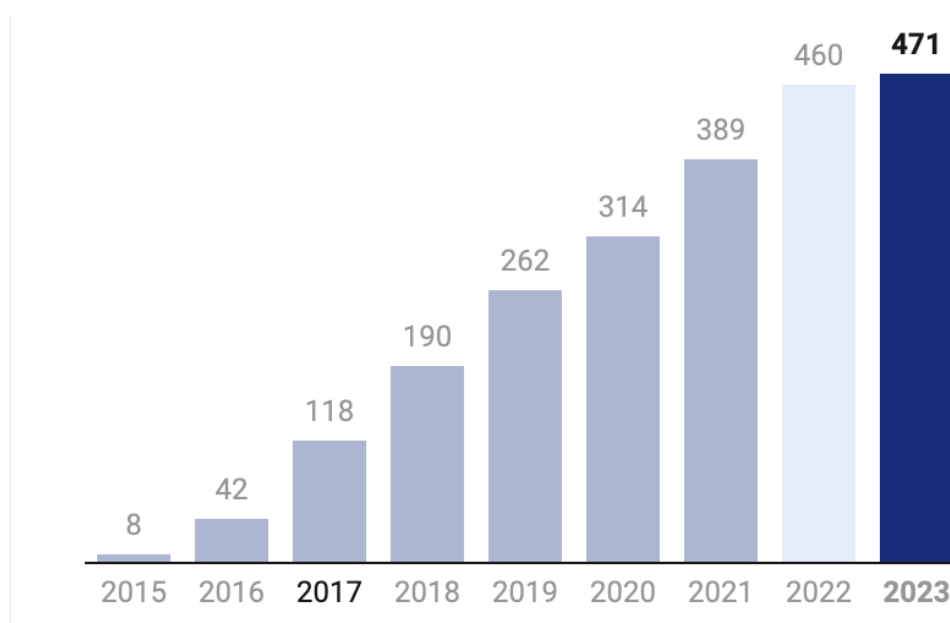


Fonte: Elaboração Própria

Se compararmos os resultados alcançados pela InvestBraga até 2022, no gráfico 3.1, com os resultados de outras API portuguesas, é possível concluir que Braga está numa situação muito favorável face a outras cidades portuguesas. Por exemplo, a InvestPorto, como é possível observar no Gráfico 3.2, nos últimos oito anos apoiou cerca de

quatrocentos e sessenta projetos de investimento, menos de metade dos apoiados pela InvestBraga.

Gráfico 3.2- Nº de investidores/projetos apoiados pela InvestPorto (2015-2023)



Fonte: InvestPorto (2023)

3.2.4. Plano Estratégico para o Desenvolvimento Económico de Braga 2014-2026 (PEDEB)

Concomitantemente à criação da InvestBraga, em 2014, o executivo em funções desenvolveu um plano estratégico para a cidade de Braga, no qual definiu as metas e diretrizes para impulsionar o crescimento económico, melhorar a qualidade de vida da população local e promover um desenvolvimento sustentável ao longo dos doze anos posteriores, entre 2014 e 2026.

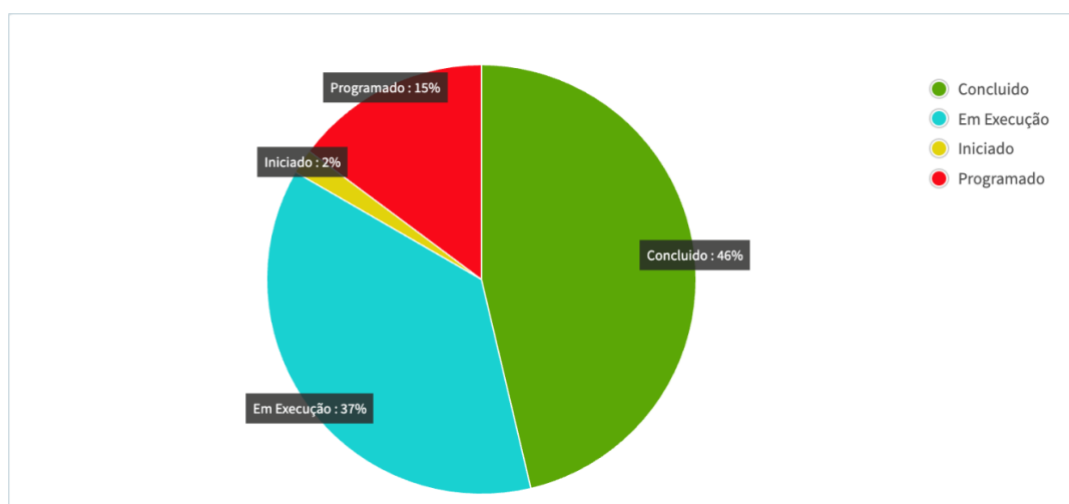
Com a implementação do PEDEB pretende-se criar condições para que, até 2026, Braga consiga alcançar algumas metas importantes. Entre elas, estar no Top dez Ibérico, e no Top três português, em termos de economia, cultura e qualidade de vida. Além disso, espera-se que a cidade mantenha um crescimento económico 1% acima da média de Portugal e Espanha, gerando cerca de quinhentos novos empregos por ano. Outra meta prende-se em evoluir para ser *Innovation City* da Península Ibérica, combinando o conhecimento contemporâneo com um património milenar. Por fim, pretende-se que Braga continue a consolidar-se como um centro de indústrias criativas e da juventude (Município de Braga & InvestBraga, 2018).

A implementação deste plano é acompanhada pelo Conselho Estratégico da InvestBraga, criado para garantir que existe uma cooperação entre a agência, a Câmara

Municipal de Braga e os parceiros estratégicos nacionais e da região, e que reúne ordinariamente a cada três meses (InvestBraga, 2022).

Em 2018, realizou-se uma revisão do PEDEB, que visava fazer uma atualização do mesmo, para fazer face à nova realidade e ajustar as suas medidas e ações. Definiram-se vinte e quatro ações estruturantes e vinte e nove ações de contexto, e de suporte, ao modelo de desenvolvimento, que podem ser consultadas nos Anexos 1 e 2. É possível acompanhar a evolução da execução dessas ações no BRAGAMETER, disponível no *website* da InvestBraga. Em fevereiro de 2023, das cinquenta e três ações previstas até 2026, cerca de 46% das ações já se encontravam concluídas, 37% em execução, 2% já se tinham iniciado e 15% já estavam programadas, como é possível observar no Gráfico 3.3.

Gráfico 3.3- Evolução da execução das ações previstas no PEDEB



Fonte: BRAGAMETER (s.d.)

3.2.5. Análise SWOT da InvestBraga

Conforme as informações que foram transmitidas durante a duração do estágio, e para fazer uma análise da situação estratégica atual da InvestBraga e o seu envolvente foi elaborada uma análise SWOT (McCreddie, 2008).

A análise SWOT é uma ferramenta de planeamento estratégico que permite identificar e avaliar a posição de uma empresa em relação ao mercado que está inserido e à sua concorrência. Através da identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos da empresa, conseguimos compreender e avaliar o ambiente interno, enquanto a identificação das oportunidades e ameaças permite avaliar o ambiente externo da empresa (Nogueira, 2015 citado por Albuquerque et al., 2017).

Tabela 3.1- Análise SWOT da InvestBraga

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • A InvestBraga foi a primeira agência do tipo, em Portugal, e tem um histórico de sucesso na atração de investimento para a região de Braga. • Possui uma forte rede de parcerias com empresas e organizações locais, regionais e internacionais, permitindo alavancar recursos e proporcionar novos contactos com potenciais investidores. • A InvestBraga possui uma equipa experiente e qualificada, com conhecimentos técnicos em diversas áreas, incluindo negócios, finanças, marketing, comunicação, tecnologia e inovação. • Oferece serviços de suporte empresarial, desde apoio no acesso a incentivos ao investimento ao licenciamento. • Programa Talento, que promove a atração de talento para o concelho de Braga. • A InvestBraga integra a equipa de gestão do Altice Forum Braga, o que permite uma sinergia entre os eventos realizados naquele centro de convenções e a missão principal desta organização, colocar Braga no radar do investimento, do talento e dos empreendedores. Possui o 	<ul style="list-style-type: none"> • A InvestBraga é uma empresa municipal, logo depende, em grande parte, do financiamento público, o que pode tornar a agência vulnerável a cortes de orçamento ou mudanças políticas. • A equipa do DEAI é reduzida, o que se traduz em algumas lacunas nas áreas da Comunicação e Marketing. • A equipa de Marketing e Comunicação está encarregue de diversas marcas como, Altice Forum Braga, Startup Braga, InvestBraga, Centro da Juventude de Braga e, sendo reduzida, faz com que fique sobrecarregada e não possa aportar o devido tempo de forma equitativa. • Presença digital reduzida, com bastantes lacunas no <i>website</i>, não estando presente no <i>Instagram</i>. • Presença reduzida nas principais feiras nacionais, e internacionais, destinadas a atração de investimento, talento e turismo.

Forças	Fraquezas
<p>maior auditório da região norte e a segunda maior sala de espetáculos do país.</p>	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Setores emergentes, como do turismo, das novas tecnologias, e das tecnologias da informação. • Guerra na Ucrânia: várias empresas ucranianas e russas procuram novas localizações para as suas empresas, para conseguirem manter a sua atividade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incerteza económica global: A economia global pode enfrentar incertezas e desacelerações, o que pode dificultar a atração de investimento. • A globalização faz com que a InvestBraga não concorra só com agências de desenvolvimento local de outras cidades portuguesas, mas também com outras agências do mundo. • Mudanças nas políticas governamentais em Portugal ou na União Europeia (UE), que podem afetar a capacidade da InvestBraga de atrair investimento.

Fonte: Elaboração Própria

3.3. Cidade de Braga

3.3.1. História

Com mais de dois mil anos, a cidade de Braga, localizada no norte de Portugal, tem uma longa História que remonta à época romana. Durante este período, Bracara Augusta, assim denominada em honra de César Augusto, tornou-se uma relevante cidade comercial e administrativa da região. A cidade também teve um papel importante no desenvolvimento do cristianismo, tornando-se um centro religioso e cultural.

Após a queda do Império Romano, Braga passou por um período de invasões bárbaras e incursões muçulmanas. No entanto, a cidade manteve a sua importância como centro religioso e cultural, sendo um local de peregrinação bastante significativo durante a Idade Média.

Hoje, Braga é uma cidade bimilenar, mas jovem, conhecida pelas suas belas igrejas e catedrais e eventos culturais, assim como pela sua cozinha regional. A cidade também é um importante centro de inovação e tecnologia em Portugal, com o INL, e com várias empresas de tecnologia e *startups* estabelecidas na região.

3.3.2. Posicionamento

Braga pretende consolidar a sua posição como a terceira cidade mais importante de Portugal e estar entre as dez cidades mais importantes da Península Ibérica. Assim, a cidade procura destacar-se como uma cidade inovadora, empreendedora e feliz, com uma forte base tecnológica e uma região em pleno desenvolvimento.

Além disso, a cidade procura ser reconhecida como uma cidade de talento, conhecimento e inovação, tendo como base centros de conhecimento e pesquisa, como a UMinho, conexões com instituições de Investigação e Desenvolvimento (I&D), como o INL, e agentes económicos a nível nacional e internacional, como o IAPMEI.

3.3.3. Visão e proposta de valor

A visão da cidade de Braga é tornar-se uma cidade líder em inovação, tecnologia e sustentabilidade, mantendo suas raízes históricas e culturais.

Pretende-se que Braga seja cada vez mais reconhecida como uma cidade aberta ao mundo, a partir da sua História e património, caracterizada pela multiculturalidade e multilinguismo, com a educação e a inovação no centro do seu ecossistema económico, que está a evoluir no contexto do lema “*made in Braga*” para o “*invented/designed in Braga*”. Braga é uma cidade média, sustentável, com forte dinamismo económico e cultural, que estimula o empreendedorismo, e está focada em sete eixos de desenvolvimento: Centros de Engenharia e Inovação e Serviços Partilhados, Indústria e Construção, TICE - Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica, Saúde e *Medtech*, Turismo e Cultura, Comércio e Território. (Município de Braga & InvestBraga, 2018).

Figura 3.7- Proposta de Visão da cidade Braga



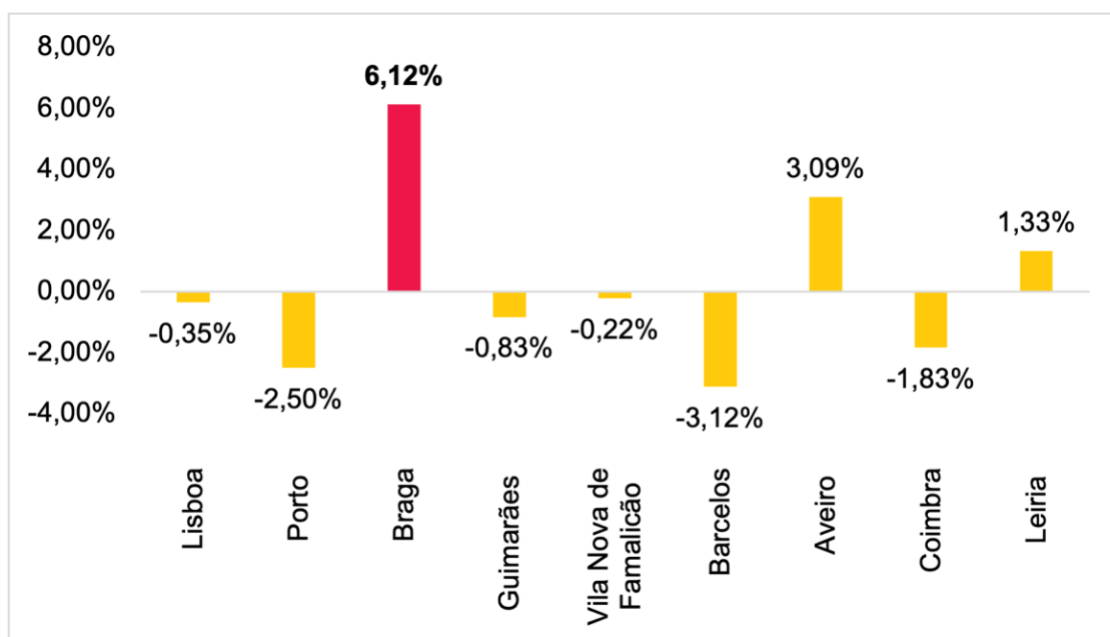
Fonte: PEDEB (Município de Braga & InvestBraga, 2018)

3.3.4. Vantagens Competitivas

A cidade de Braga possui algumas características que a distingue das demais cidades portuguesas, e do mundo, e algumas delas tornam-se vantagens competitivas quando o assunto é atrair investimento, talento ou turistas. Entre elas destacam-se: a demografia e a qualidade de vida; o ensino e a investigação e as infraestruturas e a localização.

Relativamente à demografia e à qualidade de vida, nos últimos anos, assistiu-se a um crescimento populacional elevado, sendo que Braga foi a cidade que mais cresceu em Portugal, cerca de 6,12%, entre 2011 e 2021 (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2021). Este acontecimento deve-se: à capacidade de atração demográfica da cidade em função dos elevados padrões de qualidade de vida, comprovados no último no Eurobarómetro da UE (Comissão Europeia, 2020), em que Braga foi considerada a melhor cidade para viver em Portugal e no Top três da Europa e, também, devido ao elevado fluxo migratório de cidadãos estrangeiros, que se registou nesses anos (um aumento de cerca de 57%) (SEFSTAT, 2021).

Gráfico 3.4-Taxa de Crescimento Populacional (2011-2021)

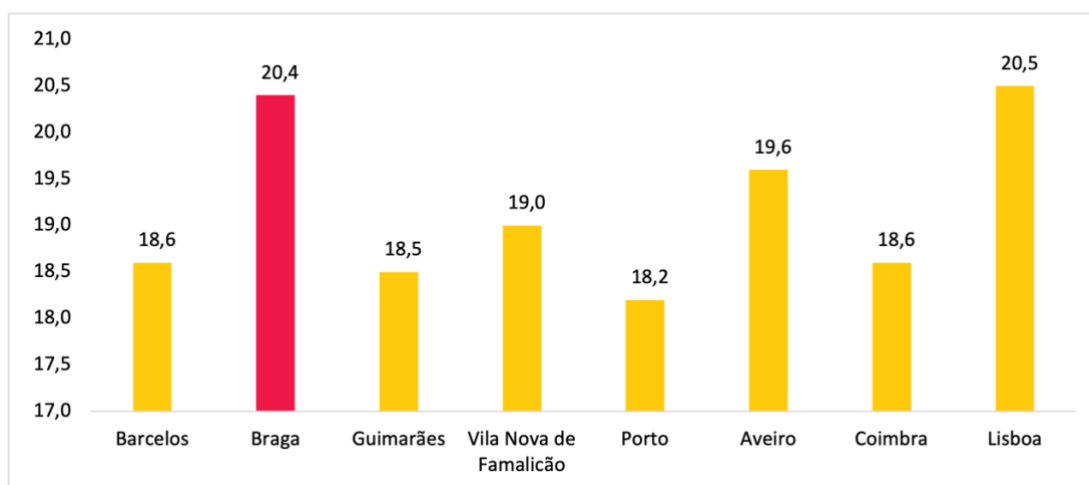


Fonte: INE & PORDATA (2022)

Além disso, Braga é conhecida por ser uma cidade jovem e dinâmica, tendo sido distinguida como Cidade Europeia da Juventude, em 2012. É também evidente a proporção de jovens por cada cem pessoas em idade ativa, como é possível observar no Gráfico 3.5, face a outras cidades portuguesas, sendo que Lisboa possui um nível ligeiramente superior, justificado pelo efeito de concentração de jovens estudantes em

Lisboa, devido ao número de vagas no ensino superior e a sua posterior fixação na região.

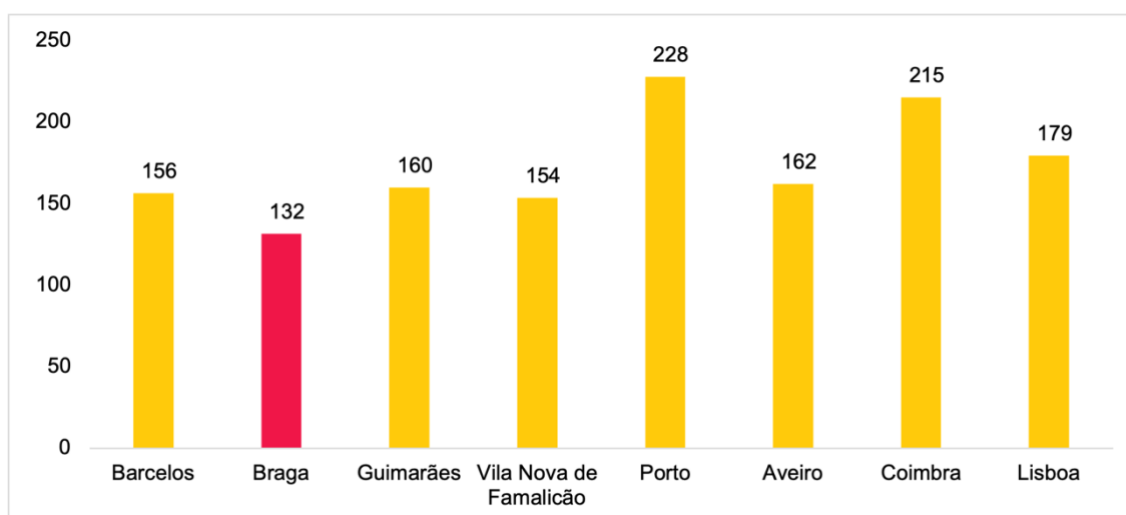
Gráfico 3.5- Índice de Dependência de Jovens (2021)



Fonte: INE & PORDATA (2022)

Assim como o número de jovens, outro dado importante de analisar é o índice de envelhecimento, ou seja, o número de idosos por cada cem jovens, visto que o envelhecimento populacional é um problema real, não só em Portugal, como na UE. Tal como é possível verificar no Gráfico 3.6, Braga possui um índice de envelhecimento substancialmente inferior às restantes cidades analisadas, e mesmo à média de Portugal, que se fixa nos cento e oitenta e dois idosos por cada cem jovens, enquanto Braga se fixa nos cento e trinta e dois idosos por cada cem jovens (INE, 2021).

Gráfico 3.6- Índice de Envelhecimento (2021)



Fonte: INE & PORDATA (2022)

Tal como foi evidenciado, Braga é uma cidade jovem e, como tal, tem uma forte vertente ligada ao ensino superior.

Braga possui três universidades: a UMinho, que representa 10% do sistema científico português, e é uma referência a nível nacional e internacional de ensino, a Universidade Católica Portuguesa e o IPCA. Atualmente, Braga já provou que tem capacidade de gerar capital humano qualificado nos variados setores, nomeadamente no setor das engenharias e no setor tecnológico, áreas onde existe uma elevada procura de talento por parte das empresas nacionais e internacionais.

Além disso, tal como já foi referido anteriormente, localiza-se em Braga um importante centro de investigação, o INL. O INL está em Braga desde 2009 e dedica-se à investigação na área das nanotecnologias, nomeadamente para a nano medicina e o controlo da qualidade alimentar e ambiental. Atualmente, possui duzentos e trinta investigadores de trinta nacionalidades diferentes.

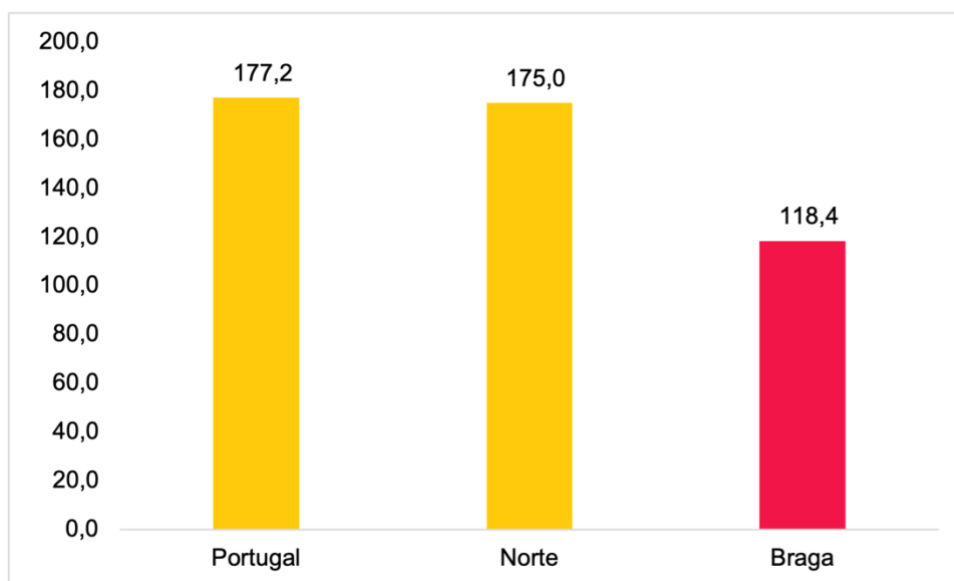
Existem também, além do INL, um conjunto de infraestruturas e de negócios que promovem a investigação, a inovação e os investimentos, tais como, a 2CA Braga - Centro Clínico Académico, os Centros de Investigação da UMinho, o Instituto para a Bio Sustentabilidade e a Startup Braga. O objetivo destas organizações é potenciar a dinamização económica e apoiar a criação de novas ideias de negócio.

A localização e as infraestruturas da cidade de Braga constituem também uma forte vantagem competitiva. Apesar de não possuir aeroporto e porto próprio, a cidade de Braga situa-se apenas a trinta minutos do Aeroporto Internacional Francisco Sá Carneiro, situado no município da Maia, e a quarenta e cinco minutos do Porto de Leixões. Com o elevado tráfego na Área Metropolitana do Porto, pode ser mais rápido o trajeto entre o aeroporto e a cidade de Braga, do que entre o aeroporto e a cidade do Porto. Paralelamente, Braga encontra-se a sessenta minutos do Aeroporto de Vigo.

Relativamente aos acessos, Braga está ligada por cinco autoestradas: a Norte (A3), a Sul (A3 e A1), a Oeste (A28) e a Este (A11 e A7).

Em relação às Infraestruturas da Saúde, Braga encontra-se numa posição favorável, com o Hospital de Braga, um hospital central e de referência nacional, com múltiplas especialidades, e conta com vários hospitais e clínicas privadas, como o Hospital Privado Trofa Saúde, com três unidades hospitalares, e o Hospital Privado Os Lusíadas, entre outros. Como podemos ver no Gráfico 3.7, Braga encontra-se abaixo da média nacional e da região norte, que se traduz cento e dezoito habitantes por médico, cerca de cinquenta e nove habitantes abaixo da média nacional, traduzindo-se num bom indicador.

Gráfico 3.7- Número de Habitantes por Médico (2022)



Fonte: INE & PORDATA (2022)

Desta forma, Braga consegue destacar-se das demais cidades portuguesas e, até, europeias e consegue captar a atenção dos potenciais investidores, habitantes ou visitantes.

3.3.5. O Quadrilátero Urbano

O Quadrilátero Urbano é um projeto criado pela Associação de Municípios de Fins Específicos e é composto por quatro cidades vizinhas: Braga, Vila Nova de Famalicão, Guimarães e Barcelos (Mendes & Vareiro, 2023; Silva et al., 2023). Não é apenas uma delimitação geográfica, mas também uma iniciativa de cooperação entre as quatro cidades. Esta iniciativa visa promover o desenvolvimento conjunto e integrado da região, abrangendo diferentes áreas, como a economia, as infraestruturas, o turismo, a cultura, a educação e a inovação. O objetivo principal do Quadrilátero Urbano é aproveitar as potencialidades e criar sinergias entre as cidades envolvidas, estimulando a colaboração e a cooperação em prol do crescimento económico e social.

Por meio dessa parceria, procura-se impulsionar o empreendedorismo, atrair investimento, promover a cultura e o turismo, melhorar as infraestruturas e promover o desenvolvimento sustentável da região como um todo (Bastos & Ribeiro, 2011). Braga desempenha um papel significativo no Quadrilátero Urbano, contribuindo para o desenvolvimento económico e social da região, sendo uma cidade-chave no projeto.

O Quadrilátero Urbano representa um esforço conjunto para fortalecer a região, criar oportunidades e melhorar a qualidade de vida dos habitantes. Através da colaboração

entre as quatro cidades, espera-se alcançar um crescimento equilibrado e harmonioso, onde os benefícios se estendam a todos os envolvidos.

Figura 3.8- Logótipo Quadrilátero Urbano



Fonte: Quadrilátero Urbano (s.d.)

3.3.6. Análise SWOT da cidade de Braga

Tal como já foi referido, a análise SWOT é uma ferramenta muito importante para as organizações compreenderem o seu ambiente interno e o ambiente externo.

Tabela 3.2- Análise SWOT da cidade de Braga

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • O património histórico e cultural da cidade, com monumentos católicos notáveis, que atraem visitantes durante todo o ano; • Braga foi a cidade portuguesa que mais cresceu, entre 2011 e 2021, cerca de 6,12%, contrastando com outras cidades, como Lisboa e Porto, que obtiveram resultados negativos. • Um dos centros universitários em Portugal, com a UMinho, UCP e o IPCA, que lança para o mercado, todos os anos, centenas de recém-formados, altamente qualificados; • Braga foi considerada a melhor cidade para viver em Portugal e no Top 3 da Europa, com 97% dos bracaenses inquiridos a responder 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevada densidade populacional em algumas áreas da cidade; • Rede de Transportes pouco diversificada e pouco intuitiva; • Presença digital reduzida. <i>Website</i> do município ultrapassado, pouco intuitivo, confuso, <i>user “unfriendly”</i>; • <i>Website</i> “Visit Braga”, pouco intuitivo para o turista, sem informações dos principais eventos que decorrem na cidade e que atraem turistas; • Congestionamento urbano e poluição ambiental em algumas zonas da cidade; • Pouca oferta de habitação e elevada procura, o que provocou

Forças	Fraquezas
<p>positivamente ao último Eurobarómetro (Comissão Europeia, 2020);</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cidade jovem, já distinguida como Capital Europeia da Juventude em 2012 e Capital Ibérico-Americana da Juventude em 2016; • Braga é considerado um importante centro de investigação e tecnologia, com o INL e diversos institutos de investigação e inovação, ligados à UMinho; • Múltiplas infraestruturas de qualidade para servir a população residente e os visitantes; • Aposta na educação na área das tecnologias e na inovação; • 4º Cidade mais exportadora de Portugal; • Braga recebeu o prémio de Melhor Município para Investir na categoria "Municípios Médios", atribuído pela revista Exame. Esse prémio destaca as condições favoráveis para investimento e desenvolvimento económico que Braga oferece; • Braga alcançou o prémio "European Cities and Regions of the Future 2023 - FDI Strategy (Cities)" na categoria de Pequenas Cidades, ficando à frente de <i>Wolverhampton</i> e <i>Cork City</i>. 	<p>uma especulação de preços muito grande;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade em acolher indústrias de grande dimensão, devido a oferta reduzida de espaços para acolhimento empresarial.

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do setor tecnológico em Portugal; • Crescimento do setor do Turismo em Portugal, com um aumento dos proveitos totais de 114,8%, em 2022, face ao período homólogo (Turismo de Portugal, 2023). Braga devido ao seu património histórico e cultura, tem um potencial turístico muito grande, podendo assim promover a região como destino turístico e atrair investimento. • Elevada saturação dos centros urbanos como as Áreas Metropolitanas de Lisboa e Porto, o que faz com que as empresas se mobilizem para outras cidades para se expandirem. • Disponibilização dos fundos da Comissão Europeia do “Portugal 2030”, que visam promover diversas áreas, nomeadamente a da tecnologia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência de outras cidades e regiões, em Portugal e na Europa, como, por exemplo, a cidade do Porto, detentora de vários prémios relacionados com o turismo, nomeadamente Melhor Destino de Cidade do Mundo, em 2022; • Existência de várias cidades europeias similares a Braga e a falta de competitividade no mercado global, o que dificulta a atração de mais habitantes, organizações e investidores nos mercados europeu e global. (Teixeira, 2022);

Fonte: Elaboração Própria

3.3.7. Definição da Problemática

A definição da problemática desta pesquisa surgiu após uma reflexão crítica com o professor Orientador, Jorge Lopes, tem em vista perceber como o marketing territorial pode impactar a atração de investimento e de que forma a cidade de Braga é afetada por isto.

Posteriormente, realizou-se uma reunião com o Diretor do DEAI, departamento onde estava inserida, para apresentar a minha proposta de tema de investigação, e para perceber se ia ao encontro das necessidades da entidade.

Após fazer uma análise interna e externa da InvestBraga, percebeu-se que o principal objetivo da empresa é atrair investimento para a cidade e, após uma análise interna e externa do concelho, entendeu-se que Braga tem-se destacado na atração de investimento e no desenvolvimento económico. Então, com o objetivo de perceber a importância da implementação de estratégias de marketing para a atração de investimento para a cidade, a problemática deste estudo é “A Importância do Marketing Territorial na Atração de Investimento: o caso da cidade de Braga”.

Para além da informação retirada nas análises, é imperioso recolher informação mais detalhada junto de um conjunto de pessoas que têm uma voz ativa na cidade bracarense, quer do setor público, quer do setor privado, recorrendo assim a um estudo qualitativo, que será exposto no próximo capítulo.

4. METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO

Este capítulo explica os métodos de análise escolhidos para desenvolver o presente estudo de pesquisa, a análise dos resultados obtidos, assim como as atividades realizadas durante o estágio e os contributos para a InvestBraga.

4.1. Metodologia

4.1.1. Pesquisa Qualitativa

A escolha da metodologia de pesquisa desempenha um papel fundamental na condução dos estudos académicos. Assim, a metodologia aplicada no presente estudo foi a pesquisa qualitativa, como método de investigação, devido às suas características e potencialidades, que se alinham com os objetivos e com a natureza do estudo.

A metodologia qualitativa oferece uma abordagem flexível e holística, permitindo uma compreensão aprofundada e detalhada do fenómeno em questão. Em vez de procurar quantificar ou medir de maneira objetiva, o objetivo é explorar e compreender as experiências, as perspetivas, as opiniões e os sentimentos dos participantes envolvidos. Esta abordagem é particularmente valiosa quando se trata de fenómenos complexos, que exigem uma análise mais contextualizada e subjetiva, tal como acontece neste estudo. Existem diversas técnicas de pesquisa qualitativa, como as entrevistas, a observação, os grupos de foco, a análise de documentos, estudos de caso e a análise de conteúdo. Através da realização de entrevistas, será possível coletar dados valiosos e detalhados, a fim de obter *insights* profundos sobre o tema de pesquisa (Gonçalves et al., 2022).

4.1.2. A entrevista

A entrevista pode assumir várias formas: a entrevista estruturada, em que o investigador segue um guião pré-determinado de perguntas fechadas e padronizadas, que procura respostas diretas dos participantes, permitindo uma comparação sistemática das respostas entre os mesmos; a entrevista não estruturada, que é mais flexível e não segue um guião rígido, permitindo ao entrevistador a abordagem em assuntos emergentes, procurando uma compreensão aprofundada das experiências e perspetivas dos entrevistados; a entrevista semiestruturada, que combina elementos de estrutura e flexibilidade, na qual o investigador possui um conjunto de perguntas predefinidas, mas também tem liberdade para fazer perguntas adicionais (o que permite

uma abordagem mais abrangente, habilitando o entrevistador a aprofundar questões específicas enquanto mantém uma estrutura básica); e as entrevistas em profundidade, que procuram obter uma compreensão detalhada e abrangente das experiências e perspectivas dos participantes, com tempo para explorar os tópicos de interesse em detalhes (Malhotra, 2019).

A entrevista é uma técnica amplamente utilizada na pesquisa qualitativa e oferece várias vantagens, mas também apresenta algumas desvantagens. Aqui estão algumas das principais vantagens e desvantagens:

Tabela 4.1- Vantagens e Desvantagens da utilização da Entrevista como técnica de recolha de dados

Vantagens	Desvantagens
<p>Acesso a perspetivas e experiências únicas: a entrevista permite que os investigadores acedam às perspetivas, opiniões e experiências dos participantes de uma forma direta e detalhada. Isso possibilita uma compreensão mais aprofundada e rica do fenómeno em estudo.</p>	<p>Competência do entrevistador: o entrevistador pode inadvertidamente formular mal as perguntas e falhar no processo de entrevista, o que pode influenciar as respostas dos participantes. É importante que o entrevistador seja consciente e neutro para evitar distorções nos dados recolhidos.</p>
<p>Flexibilidade e adaptação: A entrevista oferece flexibilidade para adaptar as perguntas e o processo de entrevista, às respostas e <i>insights</i> fornecidos pelos participantes. Isto permite que o investigador explore temas emergentes e aprofunde áreas de interesse específicas.</p>	<p>Influência social: A presença do entrevistador pode influenciar as respostas dos participantes devido a fatores sociais, como a pressão para agradar ou moldar-se às expectativas. Isso pode levar a respostas menos autênticas ou representativas.</p>
<p>Recolher de dados contextuais: A entrevista fornece um contexto rico para a recolha de dados. Além das respostas verbais, o entrevistador pode observar a linguagem corporal, as expressões faciais e outros sinais não verbais dos participantes. Isso ajuda a obter</p>	<p>Dependência da memória e da interpretação: As respostas dos participantes são baseadas nas suas memórias e interpretações dos eventos. Isso pode levar a imprecisões ou distorções, especialmente se o evento</p>

Vantagens	Desvantagens
informações mais completas e contextualizadas.	em questão ocorreu há muito tempo ou se envolveu experiências complexas.
Possibilidade de esclarecimento: Durante a entrevista, o entrevistador tem a oportunidade de esclarecer as respostas dos participantes e de procurar exemplos concretos para obter uma compreensão mais profunda. Isso ajuda a evitar mal-entendidos e a obter informações mais precisas e claras.	Limitações de generalização: Como a entrevista qualitativa geralmente envolve um número limitado de participantes, os resultados obtidos não podem ser generalizados para a população em geral. A ênfase está na compreensão em profundidade de casos específicos, em vez de estabelecer generalizações estatísticas.
Inclusão de todos os participantes: permite a inclusão de todos os potenciais respondentes. Ex.: não exclui analfabetos, cegos, acamados ou idosos.	

Fonte: Elaboração Própria, adaptado de Gonçalves et al. (2022) e Batista et al. (2017)

É importante considerar essas vantagens e desvantagens ao escolher a entrevista como método de recolha de dados, e aplicar práticas rigorosas de pesquisa para minimizar os enviesamentos e maximizar a confiabilidade e validade dos resultados.

4.1.3. Tratamento e Análise de dados

Neste estudo, a técnica de recolha de dados escolhida foi a entrevista com um guião semiestruturado, pois o objetivo prende-se em explorar questões mais aprofundadas e obter *insights* detalhados dos participantes sobre o marketing territorial, a atração de investimento em Braga e como as estratégias de marketing territorial tiveram impacto na capacidade de atração de investimento para Braga.

Procedeu-se, à elaboração de um guião de entrevista, que pode ser consultado no Apêndice 3. A construção do guião das entrevistas, e das respetivas perguntas, foi feita com base nos questionários de alguns estudos sobre o marketing territorial, como os estudos realizados por Correia et al., (2023) e Vieira (2015), e sobre a atração de investimento, elaborado por Salvado (2014). Devido à inexistência de um estudo similar

ao abordado neste relatório, algumas questões dos estudos citados foram adaptadas para cumprir os objetivos do estudo.

Através da realização das entrevistas, o objetivo principal do estudo focou-se em compreender como é que o marketing territorial foi aplicado em Braga e em que nível este teve impacto para a atratividade da cidade no que diz respeito a investimentos, nacionais e estrangeiros.

Durante o processo de identificação das principais fontes de informação, foram priorizadas pessoas que estão diretamente envolvidas na concessão da estratégia da promoção de Braga e que possuem cargos de elevada importância nas sociedades civil e científica, sendo eles:

Ricardo Rio, Presidente da Câmara Municipal de Braga e da InvestBraga, que tem uma presença ativa em iniciativas de governança local e desenvolvimento urbano.; Gil Carvalho, Diretor do Departamento para a Dinamização Económica e Atração de Investimento, que tem um papel crucial na atração de investimento em Braga, pois é o primeiro contacto dos potenciais investidores e tem um papel fundamental na concessão da estratégia da cidade; António Azevedo, Professor de Marketing na UMinho e autor do livro “City Marketing”, já escreveu diversos artigos sobre Marketing Territorial e é um investigador ativo do tema; Rui Marques, Diretor Geral da AEB , licenciado em Economia e que possui um contacto de proximidade com os empresários que se instalam em Braga; Ricardo Costa, Presidente da Associação Empresarial do Minho (AEMinho), Embaixador Empresarial de Braga e Empresário, que possui uma visão disruptiva de liderança, tendo já sido reconhecido como um dos melhores gestores com menos de quarenta anos em Portugal; e, por fim, Carlos Oliveira, Cofundador e Presidente Executivo da Fundação José Neves (FJN), Ex-Presidente e Conselheiro Estratégico da InvestBraga, Conselheiro do Conselho Europeu da Inovação, tendo criado aos vinte e dois anos a sua primeira empresa (a MobiComp), que foi adquirida pela Microsoft, em 2008, e ocupou o cargo de Secretário de Estado do Empreendedorismo, Competitividade e Inovação, no XIX Governo Constitucional.

Dos selecionados, não foram entrevistados dois elementos, o Dr. Ricardo Rio e o Dr. Carlos Oliveira, devido à inexistência de resposta por parte dos mesmos, em tempo útil para a realização deste relatório.

A realização das entrevistas ocorreu durante os meses posteriores à realização do estágio, nomeadamente entre os meses de maio e junho de 2023, presencialmente e *online*, via plataforma Zoom.

Tabela 4.2- Entrevistados e locais das entrevistas

Três entrevistas presenciais	Ricardo Costa - AEMinho	Sede da iBD Global
	Rui Marques - AEB	Sede da AEB
	Gil Carvalho - InvestBraga	Espaço do Investidor
Uma entrevista <i>online</i>	António Azevedo - UMinho	<i>Online</i>

Fonte: Elaboração Própria

As entrevistas realizadas presencialmente ocorreram em salas de reuniões amplas, sossegadas, com uma temperatura amena, equipadas de ar condicionado e com exposição solar. A duração das entrevistas variou principalmente de acordo com a disposição do entrevistado e com a sua agenda. Em algumas entrevistas, as respostas foram mais assertivas e diretas, enquanto noutras, os entrevistados introduziram temas e assuntos complementares à temática em estudo. Isso resultou em entrevistas com a duração de trinta minutos em alguns casos, enquanto noutros, a duração chegou quase a uma hora, mas sem necessidade de pausas.

As entrevistas foram realizadas em dias distintos, ao longo dos dois meses. As entrevistas, quer presenciais quer *online*, foram gravadas em formato de áudio, sendo que todos os entrevistados consentiram a sua gravação, com a garantia de que as entrevistas seriam tratadas com sigilo de investigação.

No início das entrevistas, foi fornecida uma breve explicação sobre o objetivo do estudo, ressaltando a importância da colaboração de cada participante para o desenvolvimento da pesquisa, assim como foi fornecido um documento de consentimento informado, assinado por cada um dos entrevistados e que pode ser consultado no Apêndice 4. Assim, as entrevistas iniciaram-se com as questões sobre as suas experiências e as suas perceções gerais de Braga, bem como as características geográficas, culturais e económicas.

Tabela 4.3- Respostas à questão sobre as características gerais de Braga

Como descreveria Braga em termos de características geográficas, culturais e económicas?	
Participantes	Respostas
Ricardo Costa - AEMinho	“Braga, de facto, neste momento acho que se pode dizer que está um pouco na “moda”. Tem sido feito um trabalho pela Câmara Municipal, principalmente desde 2013, na altura em que o Ricardo Rio assumiu a

Como descreveria Braga em termos de características geográficas, culturais e económicas?	
Participantes	Respostas
	<p>presidência, apostando na promoção da cidade no estrangeiro. [...] Temos um dinamismo criado pelos Embaixadores Empresariais de Braga (uma rede de empresários criada pela InvestBraga), que também acaba por potenciar o nome de Braga e que o leva além-fronteiras. [...] Na parte cultural, de facto, temos uma enorme vantagem na forma como o nosso património cultural é vasto. A nossa forma de acolher também é muito apreciada por quem nos visita e acho que isso é um fator da atratividade.”</p>
Rui Marques - AEB	<p>"Estamos aqui numa localização que é relativamente perto do mar, relativamente perto da montanha, muito próximo das principais acessibilidades que são relevantes, atualmente, para as empresas e para o transporte de passageiros. [...] Estamos num território altamente dinâmico, demograficamente, coisa que é quase rara no país. [...] De facto, aqui há uma tradição grande de se empreender. É uma coisa que tem séculos (eu diria que vem quer da herança romana que temos, com a lógica dos mercados e dos mercadores, mas também até da herança religiosa. [...] Do ponto de vista cultural, é uma cidade cheia de tradições, muito relacionadas com aquilo que é o Minho, mas também com estas duas heranças que me parecem verdadeiramente distintas: a romana e a religiosa." [...] Braga é uma cidade com dois mil anos de história, mas, apesar de ser uma cidade histórica, é uma cidade muito jovem e moderna."</p>
Gil Carvalho - InvestBraga	<p>“Enquadrando aquilo que é o território mais alargado, Braga acaba por ser um concelho que, apesar da sua pequena dimensão, em termos de área, consegue ter um conjunto de vantagens competitivas que a distingue,</p>

Como descreveria Braga em termos de características geográficas, culturais e económicas?	
Participantes	Respostas
	<p>comparativamente com a restante região. Isto permite, mesmo a nível internacional, uma posição mais forte, pois consegue apresentar um conjunto de vantagens competitivas únicas. Penso que em termos culturais, Braga tem crescido imenso nos últimos anos. [...] Podemos sempre apontar que investimentos infraestruturais foram determinantes nesse sentido, desde a requalificação do Theatro Circo até à requalificação do Altice Forum Braga - dois pontos onde grande parte da atividade cultural se passa. [...] Uma cidade jovem, como Braga, acaba por, depois, poder ter um conjunto de atividades culturais vocacionadas para a população mais jovem, o que impulsiona ainda mais ações de âmbito cultural em Braga.”</p>
António Azevedo - UMinho	<p>“Braga é uma cidade que tem uma dimensão média, com cerca de duzentos mil habitantes. À volta do concelho, existe um polo cultural. Desde o tempo dos romanos que tem um papel importante, foi capital de uma província romana. Agora é capital de distrito, e uma das principais cidades aqui da região do Minho, e, portanto, está num eixo rodoviário, [...] tem acessos por caminhos de ferro e, também, tem um conjunto de instituições, nomeadamente a Universidade do Minho, bem como empresas de diversos setores. É uma cidade que, pela sua juventude, em tempos considerada Capital Europeia da Juventude e das mais jovens da Europa, tem um dinamismo especial.”</p>

Fonte: Elaboração Própria

Os participantes têm uma opinião, no geral, positiva sobre Braga, em termos de características geográficas, culturais e económicas.

Destacam o trabalho realizado pela Câmara Municipal desde 2013, promovendo a cidade no exterior e gerando dinamismo através da rede dos Embaixadores Empresariais de Braga, criada pela InvestBraga.

A nível cultural, o património histórico é visto como uma grande vantagem, nomeadamente a herança romana e religiosa. Em termos geográficos, Braga é elogiada pela sua localização próxima ao mar, à montanha e às principais vias de acesso. No geral, consideram Braga uma cidade dinâmica e empreendedora, que, apesar de ser uma cidade histórica, consegue ser jovem e moderna.

De seguida, questionaram-se os participantes sobre a sua perceção relativamente ao ambiente de negócios em Braga e que setores consideram mais fortes na região.

Tabela 4.4- Respostas às questões sobre a perceção do ambiente de negócios em Braga

Qual é a sua perceção sobre o ambiente de negócios em Braga? Quais são os setores económicos que são mais fortes na região?	
Participantes	Respostas
Ricardo Costa - AEMinho	“É propício para crescer, [...] temos, neste momento, um <i>cluster</i> na área tecnológica bastante forte. Isso deve-se muito, também, ao trabalho da Universidade do Minho, com os cursos nas áreas das tecnologias. [...] Temos atraído bastantes empresas e lembro-me, agora, das áreas da tecnologia, a Webhelp, a Fujitsu, a expansão da Bosch (que está a acontecer), a Aptiv (que também está cada vez a expandir-se mais) e um conjunto de empresas que já estão aqui há muitos anos e que têm desenvolvido muito a sua atividade a partir de Braga. O Grupo DST, o Grupo Casais, a Primavera, são empresas que a partir de Braga se desenvolvem para o resto do mundo e da Europa.”
Rui Marques - AEB	“O ambiente é um ambiente vibrante. De facto, temos um ecossistema que verdadeiramente funciona. A academia, felizmente, consegue relacionar-se muito bem com o tecido empresarial. Portanto, esta transferência da investigação e do conhecimento que se produz na academia consegue, com velocidade, passar para as empresas. Há uma grande cultura de

Qual é a sua perceção sobre o ambiente de negócios em Braga? Quais são os setores económicos que são mais fortes na região?	
Participantes	Respostas
	<p>cooperação empresarial entre as elas, que faz com que se ultrapasse as questões mais relacionadas com a escala pequena das mesmas. [...] O que eu sinto, é que há uma rede colaborativa, em que juntamente com as associações empresariais, as empresas conseguem encontrar aqui um ambiente propício a se investir e ao desenvolvimento dos negócios. [...] Braga que sempre foi uma cidade de comércio e serviços, hoje começa a ser verdadeiramente uma cidade multissetorial, no sentido que continua a ter muitas empresas do setor comércio e serviços, mas hoje também tem uma indústria hoteleira forte, uma indústria do turismo forte e também tem uma indústria pura e dura, o setor da construção civil, também igualmente pujantes.”</p>
Gil Carvalho - InvestBraga	<p>“O ambiente de negócios em Braga tem tido resultados muito significativos. Braga acaba por, hoje, estar visivelmente conotada a nível internacional nos rankings das cidades com maior crescimento económico. [...] Braga num passado recente acabou por ter um conjunto de vantagens, em termos de talento, que foi aproveitado por essas empresas para se instalarem cá. Empresas multinacionais, empresas de referência que, naturalmente, ao instalarem-se em determinado território, neste caso Braga, acabam por disputar interesse de outras empresas da mesma área de negócio, que acabam também por procurarem instalar-se cá. Cientes do crescimento que essas empresas estão a ter, acabam por perceber que aqui têm também um local de excelência para criarem um polo. [...] Nós somos, desde a década de noventa, identificados como a Silicon Valley de Portugal porque, efetivamente, tínhamos muitas empresas ligadas à área de software e</p>

Qual é a sua perceção sobre o ambiente de negócios em Braga? Quais são os setores económicos que são mais fortes na região?	
Participantes	Respostas
	<p>das tecnologias da informação (TI) que acabaram por se instalar em Braga, por ser criadas em Braga e, hoje, algumas delas são referência a nível internacional. Umas são já empresas que foram adquiridas por multinacionais, outras têm um papel muito importante na sua atividade (não só nível nacional, mas também internacional). Desde aí que o setor das TI tem um papel importante aqui na cidade de Braga. [...] Depois, em termos económicos, em termos de volume de negócio, [...] o setor dos componentes automóveis, [...] empresas que acabam por representar mais de cinquenta por cento daquilo que é o volume de exportações de Braga, [...] e acabam ser aquelas que têm um maior peso no concelho. [...] O setor da metalurgia e da metalomecânica e, também, o setor da engenharia de construção. São, hoje, dois setores fortes aqui em Braga, que são tradicionais, mas que acabam por conseguir trabalhar para mercados mais exigentes a nível internacional. No modelo do <i>made in</i> para o <i>designed in</i>, porque são empresas que, efetivamente, mais do que fazer, criam as suas soluções e conseguem perfeitamente estar nesse patamar de qualidade ao nível internacional.”</p>
António Azevedo - UMinho	<p>“Nós aqui temos várias instituições que ajudam a promover o empreendedorismo e os novos negócios, em Braga [...] daí não existirem grandes barreiras à criação de novos negócios e a implantação em Braga [...] acho que o ambiente de negócios é bastante positivo.”</p>

Fonte: Elaboração Própria

O ambiente de negócios em Braga é descrito pelos entrevistados como vibrante e com um ecossistema que funciona bem. Há uma relação positiva entre as universidades e o setor empresarial, permitindo a transferência rápida de conhecimento e a cooperação

entre as empresas e o meio científico. Braga tem mostrado resultados significativos em termos de crescimento económico, sendo reconhecida internacionalmente nesse aspeto. Braga é mencionada como uma cidade multissetorial, com destaque para os setores da tecnologia, da indústria de componentes automóveis, da metalurgia e da construção. A existência de instituições que promovem o empreendedorismo também é destacada como um aspeto positivo. No geral, o ambiente de negócios em Braga é considerado propício ao investimento e ao desenvolvimento empresarial.

Relativamente ao marketing territorial, questionaram-se os participantes sobre qual seria a sua importância para promover o desenvolvimento económico de uma região.

Tabela 4.5- Respostas à questão sobre a importância do marketing territorial para o desenvolvimento económico de uma região

Na sua opinião, qual é a importância do marketing territorial para promover o desenvolvimento económico de uma cidade ou região?	
Participantes	Respostas
Ricardo Costa - AEMinho	“É fundamental. Nós podemos falar com qualquer empresário e ele fala-nos dos desafios que tem neste momento. Fala da transição energética, transição digital, cadeias de abastecimento, matérias-primas. Contudo, que vem sempre à cabeça, é o talento. Portanto, o grande desafio que têm neste momento é encontrar pessoas para trabalhar e, essencialmente, pessoas com qualificações mais elevadas. É fundamental que essas pessoas venham para as localidades onde as empresas estão instaladas e, portanto, o marketing territorial faz todo sentido e é muito importante. Nisso, felizmente, também têm sido dados passos positivos.”
Rui Marques - AEB	“Eu diria que é absolutamente fundamental. Para falar do marketing territorial, eu preciso de ter uma estratégia clara, em primeiro lugar. Ou seja, mais do que o fim da linha, interessa-me o processo. Para se poder fazer bem o marketing territorial, precisamos ter uma boa estratégia definida. Eu, nesse sentido, acho que é por aí o caminho. Depois é preciso comunicá-la. De facto, o processo de marketing, neste caso para o território

	enquanto um destino para investir, é crucial, porque, no fundo, é isto que fazem os nossos concorrentes.”
Gil Carvalho - InvestBraga	“O marketing territorial, efetivamente, tem um papel fundamental na atração de investimento e no desenvolvimento de um território, [...] é fundamental [...] para promover estas vantagens competitivas no território.”
António Azevedo - UMinho	“O marketing territorial tem de ser percebido como uma necessidade no plano estratégico. Ou seja, às vezes, as cidades fazem planos estratégicos, mas acabam por não dar importância ao marketing territorial. Isto traduz-se um desconhecimento da realidade do mundo atual, que é competitiva. As cidades competem entre si, quer para captar negócios, quer para captar investimentos, quer para captar pessoas qualificadas. Portanto, há uma concorrência e se as cidades não fazem uma política de marketing ativa e acabam por perder essa competição.”

Fonte: Elaboração Própria

Segundo os entrevistados, o marketing territorial é considerado fundamental para atrair investimento, promover as vantagens competitivas de um território e enfrentar a concorrência entre as cidades. Eles enfatizam a importância de ter uma estratégia clara e bem definida e de comunicá-la adequadamente. O talento é mencionado como um dos principais desafios enfrentados pelas empresas e a atração de pessoas qualificadas é vista como crucial para o desenvolvimento dos negócios, sendo o marketing territorial apontado como uma resposta a este problema. No geral, os participantes concordam que o marketing territorial desempenha um papel fundamental na atração de investimento e no desenvolvimento de um território.

Tabela 4.6- Respostas à questão sobre a estratégia de marketing territorial em Braga

Acredita que Braga possui uma estratégia efetiva de marketing territorial? Porquê?	
Participantes	Respostas
Ricardo Costa - AEMinho	“Braga criou uma marca. Agora Braga tem de ter um plano para os próximos dez, vinte anos de como vai crescer, para onde é que se vai desenvolver. Nós

<p>Acredita que Braga possui uma estratégia efetiva de marketing territorial?</p> <p>Porquê?</p>	
Participantes	Respostas
	sabemos que está, neste momento, em discussão o Plano Diretor Municipal (PDM), [...], relativamente aos parques industriais e expansão das empresas, porque Braga precisa ter um plano de crescimento.”
Rui Marques - AEB	<p>“Braga, eu diria que à escala nacional, é provavelmente um dos melhores exemplos que temos em Portugal. Ainda assim há muito para fazer, há muito para melhorar, porque, neste momento, a nossa bitola já tem de ser a europeia. Portanto, nós olhamos para o lado e não reconhecemos, do ponto de vista do marketing territorial, nenhuma prática, provavelmente, que seja melhor que a nossa. Antes pelo contrário, as outras cidades olham para Braga e tentam imitar-nos e, portanto. O nosso desafio é continuar a ser líderes e continuar a inovar. [...] Eu acho que Braga tem uma estratégia de marketing territorial boa, mas que pode e deve ser melhorada, pode e deve ser mais efetiva, se quisermos. O que nós fizemos, fizemos bem, porque a estratégia de marketing territorial envolveu a participação também, pelo menos, das associações e das universidades, mas eu creio que agora é preciso mais.”</p>
Gil Carvalho - InvestBraga	<p>“Hoje, Braga, como já referi há pouco, acaba por estar nos rankings das cidades com melhores indicadores a diversos níveis, seja a nível económico, seja a nível cultural, seja em termos de população e de qualidade de vida, e essa visibilidade ter de ser aproveitada. Temos de aplicar o marketing territorial para depois aumentar a visibilidade da nossa região, de Braga. Isso também tem sido conseguido. É algo que valorizamos e que sabemos que traz benefícios para o desenvolvimento do território. Depois, temos aquilo que são os nossos benefícios mais</p>

<p>Acredita que Braga possui uma estratégia efetiva de marketing territorial?</p> <p>Porquê?</p>	
Participantes	Respostas
	<p>específicos e que nós procuramos criar em Braga como, por exemplo, o regime de incentivos ao investimento, no qual Braga abdica de um conjunto de receitas, a favor de projetos estratégicos que desenvolvam e criem emprego qualificado (projetos que realmente sejam diferenciadores e sejam uma mais-valia para o território). Este conjunto de incentivos e benefícios, naturalmente, que o marketing territorial serve para os promover. É assim que conseguimos realmente atrair projetos estruturantes para o desenvolvimento do nosso concelho. Portanto, considero que Braga possui uma estratégia de marketing territorial efetiva.”</p>
António Azevedo - UMinho	<p>“Eu só conheço o plano estratégico, que até foi desenvolvido pela InvestBraga. É o único plano que eu conheço. É um plano que é feito com uma perspetiva de atração de negócios. [...] Nesse plano há uma breve referência à questão do marketing territorial. Há lá um parágrafo, acho eu, mas também não é muito explícito. Não é dito como, de que maneira e com que orçamento, o marketing territorial vai ser implementado em Braga. [...] Na realidade, isso não quer dizer que, depois, numa forma intuitiva, não existam boas políticas de marketing territorial. Por exemplo, o papel que o Presidente da Câmara tem, de CEO da cidade. Tradicionalmente, Braga tinha uma espécie de vazio e não havia uma liderança desta política de marketing territorial. Então havia várias estratégias em paralelo, ou lideradas, por exemplo, por empresas como a BragaParques, ou como, por exemplo, pela Associação Comercial de Braga. Enfim, cada um fazia sozinho o que podia e, depois, apareciam um conjunto de marcas. Até o próprio clube de futebol, o Sporting de Braga, também tinha a</p>

Acredita que Braga possui uma estratégia efetiva de marketing territorial? Porquê?	
Participantes	Respostas
	sua promoção da cidade através dos “Gverreiros do Minho”. [...] De qualquer das maneiras, ultimamente a Câmara Municipal tem feito um trabalho para tentar cumprir esses objetivos: atrair investimento, melhorar a qualidade de vida e atrair o turismo. Isso está a ser feito.”

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito à estratégia de marketing territorial aplicada em Braga, os entrevistados reconhecem a importância de ter um plano estratégico de crescimento e desenvolvimento para a cidade, com ênfase no marketing territorial.

Acreditam que Braga já possui uma boa estratégia de marketing territorial, mas também destacam a necessidade de melhorias e inovações contínuas.

Os benefícios de uma estratégia efetiva de marketing territorial incluem a visibilidade da região, a atração de investimento e a promoção de projetos estruturantes que contribuam para o desenvolvimento do território. No entanto, há uma consciência de que a estratégia de marketing territorial precisa ser mais ativa e de envolver a participação de diversas entidades, como associações e universidades. Além disso, menciona-se a importância do papel de liderança da Câmara Municipal de Braga na implementação das políticas de marketing territorial.

No geral, reconhece-se que Braga está no caminho certo, mas há espaço para melhorias e aperfeiçoamentos na estratégia de marketing territorial, e na sua implementação.

Tabela 4.7- Respostas à questão sobre os fatores que tornam Braga atrativa para os investidores

Na sua opinião, quais são os principais fatores que tornam Braga atrativa para investidores nacionais e estrangeiros?	
Participantes	Respostas
Ricardo Costa - AEMinho	“As instituições de ensino são fundamentais, no meu entender, tanto a Universidade do Minho, como a Católica, como o IPCA. [...] Eu acredito muito na educação e acredito que é ao qualificarmos as pessoas que conseguimos evoluir enquanto sociedade. As empresas precisam desses jovens qualificados. Tem

Na sua opinião, quais são os principais fatores que tornam Braga atrativa para investidores nacionais e estrangeiros?	
Participantes	Respostas
	também um ambiente favorável para a criação de negócios por via daquilo que eu falei há pouco, mas, também, por via de ser uma cidade jovem. [...] Tem a parte cultural que também não pode ser desprezada e que tem vindo a ser melhorada ao longo dos anos.”
Rui Marques - AEB	“Diversos, mas eu diria que a proximidade aos centros de conhecimento é claramente a que eu noto que é mais valorizada. O facto de termos aqui duas fábricas de produção de conhecimentos e instituições de ensino (que estão constantemente a formar pessoas qualificadas), é uma enorme mais-valia para as empresas, sobretudo para projetos de maior envergadura. Depois, para além disto, julgo que a qualidade de vida que Braga oferece, comparativamente com outras cidades desta dimensão, também joga muito a nosso favor. [...] Acho que é muito interessante a reputação que Braga hoje tem. Hoje quando se fala de Braga, sobretudo em Portugal, é muito raro haver uma associação negativa. As pessoas associam sempre Braga a aspetos positivos, a dinâmica, a empreendedorismo, a inovação, a conhecimento, a empresas. Portanto, os empresários e os investidores gostam de investir nestes mercados, nestas praças que são conotadas positivamente.”
Gil Carvalho - InvestBraga	“Desde logo, o seu posicionamento geográfico. [...] O facto de Braga ter talento é que permitiu, também, que Braga crescesse como tem crescido nos últimos anos, em termos económicos. Depois, eventualmente, as vantagens que nós temos a nível estrutural. Braga acaba por ter uma proximidade grande ao aeroporto. [...] Temos portos muito perto, onde as indústrias podem escoar os seus produtos, nomeadamente o porto de

Na sua opinião, quais são os principais fatores que tornam Braga atrativa para investidores nacionais e estrangeiros?	
Participantes	Respostas
	Leixões, e acaba por ser um fator importante. Depois também aquilo que é a proximidade entre as entidades, entre os responsáveis pelo desenvolvimento do território, dos outros <i>stakeholders</i> , nomeadamente os centros de investigação e as próprias universidades (como a UMinho e o IPCA), que, cada vez mais, têm uma proximidade para com as empresas, quer na criação de talento específico para aquilo que são as suas necessidades, quer na produção de conhecimento específico através das suas unidades de investigação científica (ao criar soluções para as empresas, nos setores onde elas trabalham).”
António Azevedo - UMinho	“Atualmente, nós sabemos que Braga tem, ao nível dos serviços, boas condições, porque temos a Universidade do Minho. Há centros de excelência com trabalhadores qualificados. A mão de obra está lá, os recursos humanos estão lá disponíveis [...] Os custos de contexto, a qualidade de vida e as acessibilidades são boas. A presença de algumas instituições, com o Laboratório Ibérico de Nanotecnologia. [...] Por isso, acho que existem condições e existe algum dinamismo nas instituições que tentam, como o caso da InvestBraga e da AEB. Penso que as condições estão reunidas.”

Fonte: Elaboração Própria

Posteriormente, abordou-se a atração de investimento. Relativamente aos fatores que tornam Braga atrativa para investidores nacionais e estrangeiros, os entrevistados destacam diversas características e vantagens de Braga que contribuem para o seu desenvolvimento e para a atração de investimento. A proximidade aos centros de conhecimento, como a Universidade do Minho, a Católica e o IPCA, é considerada uma grande mais-valia, pois essas instituições formam pessoas qualificadas, o que é essencial para as empresas que pretendem instalar-se em Braga. Além disso, mencionam a qualidade de vida oferecida pela cidade. A reputação positiva da cidade bracarense, associada ao dinamismo, ao empreendedorismo, à inovação e ao

conhecimento, também é destacada como um fator atrativo para empresários e investidores. O posicionamento geográfico estratégico, com proximidade ao Aeroporto Francisco Sá Carneiro, na Maia, e ao Porto de Leixões, bem como, a colaboração entre as entidades responsáveis pelo desenvolvimento do território, os centros de investigação e as universidades, são considerados elementos que contribuem para o crescimento económico da região. Por fim, a disponibilidade de mão de obra qualificada, os custos de contexto favoráveis e a presença de instituições renomadas, como o Laboratório Ibérico de Nanotecnologia, também são mencionados como fatores positivos para o desenvolvimento de Braga.

Tabela 4.8- Respostas à questão sobre os projetos de investimento bem-sucedidos em Braga

Conhece exemplos de projetos bem-sucedidos de atração de investimento em Braga? Poderia partilhar algum caso ou experiência?	
Participantes	Respostas
Ricardo Costa - AEMinho	Há vários. Agora nós temos a Nestlé, [...] a Mobileum, [...] e a Bosch, que é o maior exemplo, porque a Bosch, apesar de estar cá há muitos anos, o que tem feito nos últimos três anos, é fundamental. As competências que estão aqui a ser criadas, os centros de desenvolvimento de várias áreas dentro da Bosch (que mereceram inclusive a visita, na altura, da Chanceler Alemã Angela Merkel a Braga, na altura do desenvolvimento do carro autónomo), se calhar, é o maior exemplo como uma multinacional - que às vezes são olhadas de lado e que pensam que só vêm cá recrutar as pessoas que cá estão e tirar às empresas que nasceram em Braga - cria valor e isso é o mais importante para a cidade.”
Rui Marques - AEB	“O caso mais flagrante é claramente o da Bosch. A sua chegada a Braga impulsionou o surgimento de uma nova indústria que não existia: a indústria de apoio ao setor automóvel. [...] Depois existem alguns investimentos, que têm sido atraídos para Braga, na área das tecnologias, que também têm sido uma mais-valia. No caso da Fujitsu e da Accenture, que só vieram reforçar aquilo que nós já cá tínhamos (como era o caso da Primavera, da F3M, da Eticadata e de um conjunto

	<p>muito significativo de empresas, de pequena dimensão, que cá temos). Depois, também era capaz de apontar cadeias como o Meliã, ou como o Vila Galé, que são grandes a nível nacional, ou até internacional, na área da hotelaria, que ao virem para Braga, estão, no fundo, a motivar que outros concorrentes olhem para Braga e que queiram vir para cá.”</p>
<p>Gil Carvalho - InvestBraga</p>	<p>“A Mercedes Benz.io, que está cá, e que o ano passado tinha um colaborador, este ano está perto dos cem colaboradores, [...] O caso da Fiducial, que é uma empresa multinacional francesa, que veio para Braga não para comercializar os seus produtos, mas escolheu Braga para criar o seu centro de desenvolvimento. [...] A Accenture, que está em Braga a crescer, e hoje tem perto de setecentos colaboradores, é uma referência nesse sentido. [...] A Fujitsu acaba por igualmente ser uma empresa que destacamos pela positiva porque, de facto, também tem mais de setecentos colaboradores e está hoje em Braga a trabalhar, tem aqui um polo muito importante daquilo que é o seu grupo. [...] A Webhelp, que é uma empresa que tem crescido imenso e tem cá mais de mil colaboradores.”</p>
<p>António Azevedo - UMinho</p>	<p>“Nomeadamente, na área das novas tecnologias, e até mesmo do comércio eletrónico, como a Farfetch. Estou a pensar também noutras empresas como a DST, outras empresas de média-alta tecnologia, para além das indústrias tradicionais que já tinha.”</p>

Fonte: Elaboração Própria

Os entrevistados mencionam vários projetos bem-sucedidos, que foram atraídos para Braga, destacando a contribuição dessas empresas para o desenvolvimento económico da região. A Nestlé, a Mobileum, a Bosch, a Mercedes Benz.io e a Farfetch são exemplos citados, ressaltando a criação de competências e centros de desenvolvimento que geram valor para a cidade. A chegada da Bosch impulsionou o surgimento de uma nova indústria de produção de componentes automóveis, em Braga. Além disso, empresas de tecnologia e de serviços, como Fujitsu, Accenture, Fiducial e Webhelp foram mencionadas como investimentos significativos, com a criação de centenas de

empregos. Também foi citada a presença de empresas na área da hotelaria, como Meliã e Vila Galé, que motivam a chegada de outros concorrentes ao escolherem Braga como local de investimento. No geral, esses projetos são considerados como exemplos bem-sucedidos de atração de investimento para Braga, impulsionando o crescimento económico da região.

Questionaram-se, também, os principais desafios e oportunidades que Braga enfrenta relativamente à atração de investimento.

Tabela 4.9- Respostas à questão sobre os principais desafios que Braga enfrenta relativamente à atração de investimento

Na sua visão, quais são os principais desafios que Braga enfrenta atualmente em relação à atração de investimento?	
Participantes	Respostas
Ricardo Costa - AEMinho	“Mobilidade, habitação e um ordenamento do território.”
Rui Marques - AEB	“Eu diria que o principal desafio é a falta de terreno e como podemos superar esta falta de terrenos de dimensões consideráveis, para, em primeiro lugar, manter as empresas que estão a crescer (e estas já cá estão) e, depois, aumentar capacidade de atrair novas empresas. É preciso, sobretudo, terreno e este parece um dos principais desafios. Depois, [...] preparar a cidade (e aqui já tem a ver com a autarquia sobretudo) para o próximo salto de desenvolvimento. [...] Há aqui desafios de mobilidade e de habitação, que são absolutamente cruciais para que Braga possa continuar a crescer.”
Gil Carvalho - InvestBraga	“A necessidade de conseguir disponibilizar, num período mais curto de tempo, espaços para acolhimento de empresas, seja para escritórios, sejam espaços maiores industriais, [...] e a questão habitacional, como também já tinha referido. Todo este crescimento depois acaba por criar diminuição da oferta e, nesse sentido, também é necessária uma revisão do PDM, para criar condições, para que novas áreas possam perfeitamente surgir e criar soluções de habitação. Isto para permitir que haja uma redução dos valores aos quais hoje estamos a

Na sua visão, quais são os principais desafios que Braga enfrenta atualmente em relação à atração de investimento?	
Participantes	Respostas
	assistir ou, pelo menos, que acabem por não continuar a crescer desta forma.”
António Azevedo - UMinho	“Atualmente, a concorrência, também é global. Uma empresa que escolha vir para Braga também pode ir para a Índia, ou pode ir para a Galiza. [...] Há a questão das acessibilidades, que também são um desafio, mas acho que, atualmente, do ponto de vista rodoviário, já está bem servida. [...] Não depende só da política local. Há outras questões que têm a ver com a imagem do país e da política nacional, como as políticas fiscais e as políticas laborais, que são apontadas como desafios.”

Fonte: Elaboração Própria

Os entrevistados destacam alguns dos principais desafios que Braga enfrenta, atualmente, em relação à atração de investimento. Entre os desafios mencionados estão a mobilidade, a habitação e o planeamento do território. A mobilidade é apontada como um desafio, indicando a necessidade de melhorar os sistemas de transporte e as respetivas infraestruturas, para lidar com o crescimento da cidade e garantir uma mobilidade eficiente no futuro. A falta de terrenos disponíveis, de dimensões consideráveis, é mencionada como um dos principais desafios, se não o principal. A questão habitacional é também destacada como um desafio, especialmente devido ao crescimento económico acelerado a que se tem vindo a assistir, o que gera uma diminuição da oferta e reflete-se num aumento dos valores praticados na habitação. É mencionada a necessidade da revisão do PDM para reunir condições que permitam o surgimento de novas áreas habitacionais e soluções que reduzam os valores elevados, o que já está a acontecer. Os entrevistados também mencionam a concorrência global como um desafio. Além disso, as acessibilidades, as políticas fiscais e laborais também são mencionadas como fatores que podem afetar a atração de investimento. No geral, os desafios apontados pelos entrevistados incluem a necessidade de melhorar a mobilidade, enfrentar a escassez de terrenos, lidar com a questão habitacional, competir globalmente e enfrentar questões relacionadas às políticas nacionais e à imagem do país. Superar esses desafios é considerado fundamental para promover o contínuo crescimento e atração de investimento para Braga.

Tabela 4.10- Respostas à questão sobre as oportunidades que existem para Braga se posicionar como destino atraente para a atração de investimento

Na sua opinião, que oportunidades existem para Braga se posicionar como um destino atraente para investimentos num futuro próximo?	
Participantes	Respostas
Ricardo Costa - AEMinho	<p>“Eu acho que esta questão da sustentabilidade é importante. Braga tem dado passos relevantes, porque está nos fóruns onde se estão a cuidar ou a preparar as cidades nesse sentido. [...] A questão do <i>cluster</i> tecnológico é fundamental e deve haver uma maior aposta para que Braga possa ser quase uma Silicon Valley de Portugal e há mais cidades a lutar por isso.”</p>
Rui Marques - AEB	<p>“Almejar, que eu acho que é totalmente aceitável, não me parece nada lírico, que Braga possa ser a segunda cidade do país (porque o Porto não tem capacidade para crescer mais, está estritamente constrangido, até do ponto de vista espacial). [...] Eu acho que a grande oportunidade que Braga tem é uma localização privilegiadíssima, quer para o turismo, quer para os negócios, porque nós estamos muito próximos do aeroporto. Estamos quase a mesma distância que o Porto, do aeroporto, em minutos. Depois, estamos aqui num ponto em que a poucos quilómetros temos uma mar e temos montanha e temos uma oferta histórica na cidade brutal e, portanto, temos experiência turística. [...] A automação e a robotização da indústria, que está a acontecer, e é também uma enorme oportunidade para Braga, porque temos muito <i>know-how</i>, muita <i>expertise</i> nesta área e, para além de continuarmos a crescer e a atrair empresas neste setor para Braga, podemos ser fornecedores de excelência da indústria em Portugal e no mundo. Estamos a falar de valor acrescentado, estamos a falar em exportar conhecimento, de facto, valiosíssimo. [...] A mesma coisa em relação às questões da digitalização, porque Braga é também</p>

Na sua opinião, que oportunidades existem para Braga se posicionar como um destino atraente para investimentos num futuro próximo?	
Participantes	Respostas
	fortíssimo ao nível da <i>expertise</i> que tem nas áreas das tecnologias.”
Gil Carvalho - InvestBraga	“O crescimento das áreas como a economia digital, a área da saúde, a área da nanotecnologia e da biotecnologia, que são projetos que Braga procura potenciar e atrair. É nessas áreas Braga acaba por ter uma resposta superior, em matéria de apoio e de capacidade de atração.”
António Azevedo - UMinho	“A questão da sustentabilidade, que atualmente é um dos princípios importantes da governação pública, e a questão da cooperação interciudades, chamada diplomacia económica. [...] a procura de qualidade de vida, um <i>survey</i> que é feito pelo EUROSTAT, sobre a qualidade de vida. Só há 2 cidades, em Portugal, que entram nesse painel, que são Lisboa e Braga. De qualquer maneira, Braga fica bem posicionada, em primeiro lugar nesse ranking de setenta e cinco cidades da Europa, e isso mostra que há qualidade de vida. Portanto, acho que está no bom caminho e acho que começa por aí, havendo qualidade de vida, são atraídas pessoas qualificadas.”

Fonte: Elaboração Própria

Braga apresenta diversas oportunidades para atrair investimento e impulsionar o seu desenvolvimento económico. Os entrevistados destacaram algumas dessas oportunidades.

Uma das principais oportunidades, é o foco na sustentabilidade. Braga tem participado ativamente em fóruns e iniciativas voltadas para a promoção de cidades sustentáveis e ao posicionar-se como uma cidade preocupada com o meio ambiente e comprometida em aplicar soluções sustentáveis, pode atrair investimento de empresas que valorizam essa abordagem e contribuem para a transição para uma economia mais verde.

Outra oportunidade significativa, é o crescimento exponencial do setor tecnológico. A cidade já possui *expertise* e *know-how* nas áreas de tecnologia e inovação e pode

alavancar esse potencial para se tornar um polo tecnológico de destaque em Portugal. A criação de um ambiente propício para *startups*, o estímulo à pesquisa e desenvolvimento e a atração de empresas de tecnologia podem impulsionar o crescimento económico e atrair investimentos nesse setor. A automação e a robotização da indústria representam uma oportunidade valiosa para Braga. A cidade possui conhecimento e especialização nessa área, podendo atrair empresas que procuram soluções avançadas de automação. Ao fornecer serviços e produtos de alta qualidade nesse campo, a cidade bracarense pode tornar-se um fornecedor de excelência para a indústria, agregando valor e impulsionando o crescimento económico local. Além disso, a digitalização é uma área com grande potencial, pois a cidade já possui um forte ecossistema de tecnologia e pode beneficiar da crescente procura por soluções digitais. Outras oportunidades mencionadas incluem setores em crescimento, como a economia digital, a área saúde, da nanotecnologia e da biotecnologia. A localização privilegiada do concelho é outro fator-chave. A proximidade ao aeroporto e sua localização estratégica na região norte de Portugal tornam a cidade atraente para negócios e turismo.

Por fim, a procura de qualidade de vida, pode potenciar a atração de talentos e empresas que procuram uma cidade com qualidade de vida, resultando em benefícios económicos e sociais para Braga. A cidade é reconhecida por oferecer um ambiente favorável para se viver e trabalhar, conforme evidenciado pelas pesquisas e rankings já mencionados.

Em resumo, Braga ao focar-se na sustentabilidade, no desenvolvimento de um *cluster* tecnológico, na exploração de setores em crescimento, no aproveitamento da localização estratégica e em proporcionar qualidade de vida aos seus habitantes, com melhorias contínuas, pode atrair ainda mais investimento, fortalecer a sua economia e posicionar-se como uma cidade dinâmica, inovadora e atrativa para negócios e investimentos.

Para terminar, interrogaram-se todos os entrevistados, exceto António Azevedo (devido à limitação de tempo), sobre se gostariam de mencionar algum ponto adicional aos temas e foi pedido para descreverem Braga numa palavra.

Tabela 4.11- Respostas à questão para descrever braga numa palavra

Se pudesse descrever Braga numa palavra em qual seria?	
Participantes	Respostas
Ricardo Costa - AEMinho	“Tecnologia.”

Rui Marques - AEB	“Dinamismo”
Gil Carvalho - InvestBraga	“Não uma, mas sim três, Qualidade de Vida!”

Fonte: Elaboração Própria

Após uma análise das palavras que cada um dos entrevistados escolheu para definir Braga, é possível concluir que os valores de Braga são “Tecnologia”, “Dinamismo” e “Qualidade de Vida”.

Com base nas entrevistas realizadas, fica evidente a importância do marketing territorial na atração de investimento. Os entrevistados destacam que o marketing territorial desempenha um papel fundamental na promoção das vantagens competitivas do território, na visibilidade da região e na superação da concorrência entre as cidades. Enfatizam, ainda, a necessidade de uma estratégia clara e bem definida de marketing territorial, juntamente com uma comunicação adequada, para atrair investimento e impulsionar o desenvolvimento económico.

Além disso, os participantes mencionam a colaboração entre todos os *players* e *stakeholders* da cidade como um fator importante para o sucesso do marketing territorial. A liderança da Câmara Municipal de Braga, na implementação das políticas de marketing territorial, também é destacada como fundamental. Referem ainda que, a estratégia de marketing territorial de Braga, deve compreender um território mais alargado, como o inserido no Quadrilátero Urbano, para conseguir dar resposta às necessidades dos seus públicos-alvo e para conseguir atingir um número maior de vantagens competitivas.

É importante referir, que, apesar de não constar no guião das entrevistas, todos os entrevistados levantaram o tema dos parques industriais em Braga, como sendo um problema e consideram, de elevada importância, uma reorganização dos mesmos, sendo, caso seja possível, por setores de atividade. Destacaram ainda, que seria proveitosa a construção de um parque industrial/empresarial de iniciativa municipal, devido à oferta reduzida de espaços de acolhimento empresarial e como “trunfo” na atração de novos projetos de investimento.

No geral, os entrevistados concordam que Braga já possui uma boa estratégia de marketing territorial, mas enfatizam a necessidade de promover uma segmentação dos públicos-alvo e, proactivamente, angariar novos investimentos nestas áreas de interesse. Reconhecem que esta é uma ferramenta indispensável para promover a cidade, atrair investimento e impulsionar o seu desenvolvimento económico, mas que é necessária uma atualização constante da estratégia para a cidade.

Fica, assim, evidente que o marketing territorial é um aspeto-chave, mencionado pelos entrevistados como um fator determinante para a atração de investimento em Braga. A implementação de uma estratégia efetiva de marketing territorial, com uma liderança clara e uma abordagem colaborativa, pode fortalecer ainda mais a posição de Braga como um destino atrativo para negócios e investimentos.

4.2. Atividades Desenvolvidas e Contributos para a Organização

O estágio iniciou-se no dia 13 de setembro de 2022, na InvestBraga e, inicialmente, foi fornecido todo o material informativo, sobre a empresa, que pudesse contribuir para a integração na mesma.

Figura 4.1- Equipa do DEAI da InvestBraga



Fonte: Elaboração Própria

Após a ambientação e a integração da estagiária, a empresa permitiu que acompanhasse todos os eventos organizados pela InvestBraga.

Marcou presença no Salão Mobilidade, um evento que concentra todos os setores da mobilidade e que disponibilizou diversos *webinars* e palestras para o público em geral, nos quais também participou, nomeadamente nos “Mobilidade nas Cidades e Regiões”; “Desafios na Mobilidade nas Empresas e Organizações” e “Novas Experiências e Visões

de Mobilidade”. Participou, também, no evento Forum Segurança, que consiste num evento para o mercado da prevenção e segurança, onde todos os participantes eram protagonistas do evento, pois poderiam experienciar a simulação de várias situações, tais como o capotamento de um carro, um tiro, Suporte Básico de Vida, Busca e salvamento, entre outros.

Integrou também um simulacro em contexto real de um incendio nas instalações do Altice Forum Braga.

Participou no lançamento da 3ª Edição da “Call INNOV-ID”, um projeto que financia empresas numa fase inicial, de forma que a tenham *runway* necessário para se desenvolverem e que permita angariar novas formas de capital.

4.2.1. Representação em Feiras e Eventos

No âmbito do projeto “Talento”, representou a InvestBraga, em conjunto com a colega que dirige o projeto, Isabel Ribeiro, com a plataforma “Work in Braga”, em diversos eventos.

Em outubro, participou na Feira de Emprego “Grow Your Skills Up”, no IPCA, em Barcelos.

Figura 4.2- Participação na Feira de Emprego “Grow Your Skills Up” com a colega Isabel Ribeiro



Fonte: Elaboração Própria

Em novembro, teve a oportunidade de participar na “STARTPOINT SUMMIT”, na UMinho. Em ambos os eventos, o objetivo assentava em apresentar a plataforma “Work in Braga” aos estudantes e participantes das feiras e angariar novos utilizadores para a mesma. No final de novembro, participou também na “Unique Summit”, não só como espectadora, mas também a representar o “Work in Braga”, com o objetivo de dar a conhecer a plataforma e criar contactos com as *startups* que participaram no evento.

Figura 4.3- Participação na Feira START POINT SUMMIT com a colega Helena Silva



Fonte: Elaboração Própria

4.2.2. Caracterização Económica dos Parques Industriais de Braga

A principal tarefa durante o estágio baseou-se em realizar um levantamento das empresas presentes em todos os Parques Industriais (PI) de Braga e as respetivas informações de cada uma, com a finalidade de caracterizar economicamente cada um dos parques industriais e na sua generalidade.

Inicialmente, elaborou-se uma folha de Excel para cada um dos PI com as seguintes informações:

- Nome da empresa;

- Responsável;
- Setor;
- Código de Atividade Económica (CAE);
- Ano de Constituição;
- Morada;
- E-mail e contacto telefónico;
- Nº Trabalhadores em 2019, 2020 e 2021;
- Volume de Faturação, no mercado nacional e internacional, em 2019, 2020 e 2021.

De seguida, efetuou-se o download dos relatórios estruturais de cada uma das empresas, na plataforma InformaDB, que permitiu o acesso a todas as informações necessárias. Assim, conseguiu-se fazer uma caracterização económica visual, recorrendo a gráficos produzidos no Excel, que permitiram visualizar o estado atual de cada PI, no que diz respeito à evolução do número de trabalhadores, à evolução do volume de faturação, à evolução do volume de exportações e como cada uma destas informações se fazia representar, consoante o seu CAE, ao longo dos últimos três anos.

Por fim, elaborou-se uma análise geral dos PI e que peso tinha cada um deles no volume de faturação total dos PI. Devido ao regime da lei da proteção de dados, o mesmo documento não pode ser tornado público pelo que foi impossibilitada a sua integração neste relatório.

4.2.3. Cimeira dos Embaixadores Empresariais

No final do estágio, participou na 15ª Cimeira dos Embaixadores Empresariais de Braga (EEB), que consiste numa reunião, realizada duas vezes por ano, com os EEB da cidade, nomeados pela InvestBraga. Os EEB são empresários e CEOs das principais e mais relevantes empresas da cidade, que se destacam pela capacidade de inovação e afirmação nos setores onde operam. Têm um papel muito importante na dinamização económica da cidade e, assim, é importante criar sinergias entre elas e com os órgãos de decisão do concelho.

Foi pedido para elaborar uma apresentação com as informações da “Unique Summit”, apresentada pelo Gil Carvalho (Diretor do DEAI da InvestBraga); a “Caracterização Económica dos Parques Industriais e Empresariais de Braga”, mencionado no subcapítulo anterior, apresentada pelo Dr. Ricardo Rio (Presidente da InvestBraga e do

Município de Braga) e pelo Eng. Carlos Silva (Administrador Executivo da InvestBraga); e “A importância da rede global STARTUPCITIES na dinamização de novas oportunidades económicas.”, apresentado por Artur Menéndez (Presidente da organização), que poderá ser consultado no Apêndice 1. Além disso, foi prestado auxílio ao departamento na organização do evento e durante a realização do mesmo.

Figura 4.4- Participação na Cimeira dos Embaixadores Empresariais de Braga



Fonte: Elaboração Própria

Figura 4.5- Participação na Unique Summit



Fonte: Unique Summit (2022)

4.2.4. Outras Atividades

Além de todas as atividades que foram mencionadas, foram realizadas outras atividades, durante o estágio, de apoio ao departamento. Entre elas: auxílio em palestras

e *webinars* promovidos pela InvestBraga, para receber os participantes e a anotar a sua presença; elaboração de uma apresentação, em inglês, sobre o “Work in Braga”, para uma colega apresentar numa feira internacional, em Ostrava, na República Checa, que pode ser consultada no Apêndice 2; elaboração de uma apresentação geral da InvestBraga; apoio na organização de uma sessão de esclarecimento e apresentação da InvestBraga a uma comitiva de vinte potenciais investidores provenientes de Santa Catarina, Brasil; apoio na organização da visita de potenciais investidores da área da saúde às instalações da InvestBraga; entre outras atividades que iam surgindo no dia-a-dia da empresa.

4.2.5. Sugestões de melhoria

Apesar do objetivo deste estudo não ser a elaboração de ações de marketing territorial para a cidade de Braga, é importante sugerir alguns pontos de melhoria que foram identificados.

É crucial realizar uma análise dos públicos-alvo que Braga hoje atinge e fazer uma segmentação para ir de encontro aos objetivos estratégicos previstos no PEDEB.

Seria relevante o desenvolvimento de uma marca global forte para Braga, que tenha uma identidade visual marcante, destacando os seus atributos únicos, e que seja capaz (mesmo ao se subdividir, na “InvestBraga”, na “Visit Braga”, na “Work in Braga”) de ser reconhecida nacionalmente e internacionalmente.

As estratégias de marketing digital são também muito importantes. É necessário o desenvolvimento de um *website* global de “porta de entrada” – “braga.com” – que seja atrativo e fácil de navegar, que concentre em si toda a informação global da cidade, mas que se subdivida em *micro-sites*, consoante o assunto pelo qual se procura obter mais informações (“investbraga.com” - para investimentos; “visitbraga.com” - para o turismo e workinbraga.com – para o talento). O investimento em campanhas de marketing *online*, como *social media ads* e *google ads*, também deveria ser uma prática comum.

Algo que não é da competência da InvestBraga, mas no qual pode ter alguma influência, prende-se na necessidade de uma renovação do *website* da Câmara Municipal de Braga, que está ultrapassado, pouco dinâmico e atrativo. Não traduz os valores que o município defende, do dinamismo e da inovação.

Estas são apenas algumas sugestões para melhorar a estratégia e a imagem de Braga, de forma a conseguir atrair ainda mais investimento, talento e visitantes para a cidade.

5. REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO

Na reflexão de qual seria a tipologia do trabalho final para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, a escolha da realização do estágio curricular comprova-se que foi a mais acertada. A experiência profissional durante o percurso académico desempenha um papel fundamental no desenvolvimento e na preparação dos estudantes para o mercado de trabalho. Embora o conhecimento teórico adquirido seja essencial, a experiência prática proporciona uma compreensão mais abrangente e realista do mundo empresarial.

Durante o meu período de estágio, tive a oportunidade de vivenciar uma experiência única e extremamente enriquecedora no mercado de trabalho.

Desde o início, fui recebida de uma forma calorosa e acolhedora pela equipa. A integração que me proporcionaram foi fundamental para que eu me sentisse à vontade e confiante para desempenhar as minhas funções. A convivência com as minhas colegas de trabalho foi além do ambiente profissional, criando laços de amizade e afinidade, que contribuíram para o meu crescimento, tanto pessoal como profissional. Ao longo do estágio, tive a oportunidade de participar em diferentes projetos e eventos. Aprendi a lidar com desafios, aprimorei as minhas habilidades técnicas e desenvolvi competências essenciais para o mercado de trabalho. O apoio e a orientação, das minhas colegas e do meu orientador profissional, foram fundamentais nesse processo. Estiveram sempre disponíveis para tirar as minhas dúvidas, partilhar conhecimentos e incentivar o meu crescimento profissional. A troca de ideias e a possibilidade de expressar as minhas opiniões foi crucial, o que me proporcionou um ambiente favorável para a aprendizagem contínua.

A nível pessoal, o estágio trouxe-me amadurecimento e autoconhecimento. Pude identificar as minhas forças e fraquezas, reconhecendo áreas em que preciso desenvolver e procurar novos conhecimentos. Acredito que essa autoavaliação contínua é essencial para o meu crescimento profissional a longo prazo.

Em suma, o meu estágio foi uma experiência incrivelmente positiva e enriquecedora e acredito que tenha contribuído com diversos *insights* positivos para a InvestBraga.

6. CONCLUSÃO

O marketing territorial revelou-se uma poderosa ferramenta para a atração de investimento em regiões específicas.

Neste relatório, exploramos a importância dessa estratégia e como impactar positivamente o desenvolvimento económico de um território, neste caso, Braga.

Ao promover a imagem e as vantagens competitivas de uma localidade, o marketing territorial cria um ambiente propício para a atração de investidores, empresas e talentos. Através de uma abordagem estratégica e proativa, é possível construir uma marca forte e reconhecida, aumentando a visibilidade do território e estimulando a confiança dos investidores.

Através do presente estudo do caso da cidade de Braga, foi possível concluir que uma das principais contribuições do marketing territorial é a maximização dos recursos disponíveis numa região. Ao identificar e destacar os fatores de atração de investimento para uma região, como as infraestruturas, a mão de obra qualificada, os incentivos fiscais e a qualidade de vida, as campanhas de marketing territorial podem despertar o interesse de investidores, que antes não consideravam a região como uma opção viável. Além disso, o marketing territorial contribui para o desenvolvimento sustentável de uma localidade, ao incentivar a diversificação económica, a criação de empregos e a melhoria das infraestruturas. Através de parcerias público-privadas e ações colaborativas, é possível impulsionar o crescimento económico de forma equilibrada e duradoura. No entanto, é importante reconhecer que o marketing territorial enfrenta desafios e que obriga a um trabalho contínuo. É necessário manter a atualização constante das estratégias e acompanhar as tendências do mercado global. Além disso, é fundamental o envolvimento de diferentes atores, como a autarquia local, as empresas, a comunidade local e instituições académicas, para garantir a efetividade das ações de marketing territorial. À medida que o mundo se torna mais interconectado e as oportunidades de investimento se expandem, o marketing territorial torna-se cada vez mais relevante. As regiões que adotam uma abordagem proativa e investem em estratégias integradas têm maiores chances de se destacar e de atrair investimentos que impulsionem o seu crescimento económico e social.

Portanto, concluímos que o marketing territorial desempenha um papel fundamental na atração de investimento. Ao investir em estratégias de marketing territorial, as regiões podem abrir novos horizontes e tornarem-se destinos atrativos para investidores num cenário cada vez mais globalizado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abamu, B. (2019) Introducing Investment Promotion: A Marketing Approach to Attracting Foreign Direct Investment. *International Journal of Marketing Studies*, 11(4), 91-98.
- Albuquerque, J., Brasil, B., Silva, G., Cruz, A., e Costa, M. (2017). Utilização da Análise SWOT para a elaboração da estratégia mercadológica. *Revista Maiêutica*, 5, 221–234.
- Alsayel, A., Fransen, J. e Jong, M. (2022). City Branding in a multi-level governance contexto: comparing branding performance across five institutional models for urban development in Saudi Arabia. *Journal of Place Management and Development*, 16(2), 267-290.
- Antonello, M., Cipani, L. e Runggaldier, W. (2018). Minimizing capital injections by investment and reinsurance for a piecewise deterministic reserve process model. *Scandinavian Actuarial Journal*, 2018, 907-932.
- Antunes, J. e Costa, A. (2019) O contributo do marketing territorial no desenvolvimento de estâncias termais. O caso das termas de S. Pedro do Sul. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 24(11), 392-408.
- Ashworth, G. e Voogd, H. (1990). *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*. London: Belhaven Press
- Avetisyan, A., (2020) Country Attractiveness: Analysis of the Main Factors. *Finance: Teory and Practice*, 24(4), 58-74.
- Azevedo, A., Magalhães, D. e Pereira, J. (2011). *City Marketing - Myplace in XXI (2a Edição.)*. Porto: Vida Económica, Editorial, SA.
- Batista, E., Matos, L. e Nascimento, A. (2017) A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 11(3), 23-38.
- Bayar, Y., Remeikiene, R., Androniceanu, A., Gaspareniene, L. e Jucevicius, R. (2020). The Shadow Economy, Human Development and Foreign Direct Investment Inflows. *Journal of Competitiveness*, 12(1), 5–21.
- Boisen, M, Terlouw, K., Groote, P. e Couwenberg, O. (2018) Reframing place promotion, place marketing, and place branding- moving beyond conceptual confusion. *Cities*, 80, 4-11.
- Bonakdar, A. e Audirac, I. (2020). City Branding and the Link to Urban Planning: Theories, Practices, and Challenges. *Journal of Planning Literature*, 35, 147–160.

Cincikaite, R. e Meidute-Kavaliauskiene, I. (2023). Assessment of Attractiveness of the Baltic States for Foreign Direct Investment: The TOPSIS Approach. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(2), 63.

Comissão Europeia (2020). *Report on the Quality of Life in European Cities, 2020*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Correia, R., Marinho, M., Sousa, B. e Venciute, D. (2023) Stakeholders' perceptions of the communication of the territorial brand: the case of Braganca. *Journal of Tourism Management Research*, 9(2), 155-172.

Crescenzi, R., Cataldo, M. e Giua, M. (2021) FDI inflows in Europe: Does investment promotion work? *Journal of International Economics*, 132, 103497

Dickinson, H., Fisher, R. e Akbar, H. (2021) Improving investment promotion agencies performance in attracting foreign direct investment. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(3), 587-604.

Dinis, J. (2022). *O papel do marketing territorial na atração de investimento para o concelho de Leiria* (Relatório de Estágio de Mestrado em Marketing e Negócios Internacionais). Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Coimbra.

Financial Times (2023) *European Cities and Regions of the Future 2023: The best and the brightest among europe's investment destinations*. London: FDI Intelligence

Freire, A. (2020). *Estratégia- Criação de Valor Sustentável em Negócios Tradicionais e Digitais*. Lisboa: Bertrand Editora.

Goldberg, R., Rensburg, R. e Staden, L. (2019) Investigating the place marketing objectives and activities of Business Improvement Districts in South Africa. *Journal of Contemporary Management*, 16(2),382-404.

Gonçalves, S., Gonçalves, J. e Marques, C. (2022) *Manual de Investigação Qualitativa- Conceção, análise e aplicações*. Lisboa: PACTOR- Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.

Gordo, A., Silvério, M. e 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?* Comunicação apresentada no encontro Congressos Científicos Nacionais, Évora.

Instituto Nacional de Estatística (2021). *Censos 2021: Resultados Definitivos*. Lisboa, Portugal: INE.

- InvestBraga (2022). *Relatório de Atividades e Contas 2021*. Braga.
- InvestBraga (2023). *Relatório de Atividades e Contas 2022*. Braga.
- InvestBraga e Município de Braga (2018). *Plano Estratégico para o Desenvolvimento Económico de braga 2014-2026*. Braga
- Jong, M., Chen, Y., Joss, S., Lu, H., Zhao, M., Yang, Q. e Zhang, C. (2018). Explaining city branding practices in China's three mega-city regions: The role of ecological modernization. *Journal of Cleaner Production*, 179, 527–543.
- Jorge, A. (2022). *Observatório de Branding Territorial* (Trabalho de Projeto de Mestrado em Marketing e Negócios Internacionais). Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Coimbra.
- Jungmann, H. e Loretz, S. (2019). On the measurement of investment types: Heterogeneity in corporate tax elasticities. *The World Economy*, 42(2), 478-508.
- Kanapienyte, L. e Cincikaite, R. (2022). Evaluation of attractiveness of the EU member states for foreign direct investment. *Business and Management*, 12, 114–23.
- Knoerich, J. e Vitting, S. (2021) The distinct contribution of investment promotion agencies branch offices in bringing Chinese multinationals to Europe. *Journal of Word Business*, 56, 101187
- Kotler, P. (2015). *As minhas aventuras no marketing*. Lisboa: Gestão Plus.
- Kotler, P. e Gertner, D. (2002). Country as a Brand, product and beyond: A place marketing and a brand management perspective. *Brand Management*, 9, 249-261.
- Kotler, P., Haider, D. H. e Rein, I. (1999). *Marketing Places Europe: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States and Nations*. Harlow: Financial Times/Prentice-hall.
- Kotler, P., Kartajaya, H. e Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0*. Lisboa: Atual Editora.
- Kotler, P., Kartajaya, H. e Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnologia para a humanidade*. Lisboa: Atual Editora.
- Kotler, P., Keller, K. e Chernev, A. (2021). *Marketing Management* (16th ed.). Londres: Pearson.
- Lages, R., Sousa, B. e 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, pp. 15–32.

- Liu, X., Yang, M. e Nie, X. (2023). Can city brand reduce urbana air pollution? – An empirical research based on “National Civiziled City” in China. *Technological Forecasting and Social Change*, 186, 122179.
- Ma, W., Jong, M., Hoppe, T. e Bruijne, M. (2021). From city promotion via city marketing to city branding: Examining urban strategies in 23 Chinese cities. *Cities*, 116, 103269.
- Ma, W., Schraven, D., Bruijne, M., Jong, M. e Lu, H. (2019). Tracing the origins of place branding research: A bibliometric study of concepts in use (1980–2018). *Sustainability*, 11, 2999.
- Malhotra, N. (2019) *Marketing Research- an applied orientation (7th edition)* Georgia: Pearson
- Matos, M. (2021). *O papel do Marketing Digital na percepção das Marcas Cidades – O caso de Castelo Branco, Bordar e Receber* (Dissertação de Mestrado em Marketing Digital). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto - Politécnico do Porto, Porto.
- Mccreadie, K. (2008). *A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes*. São Paulo: Globo Livros.
- Mendes, R. e Vareiro, L. (2023). The effects of place of residence on tourist motivations: a revised case of the urban quadrangle of Minho. *Tourism and Hospitality International Journal*, 1(1), 157–180.
- Mirza, A. e Stephens, E. (2022). Securitization and aggregate investment efficiency. *Journal of Financial Intermediation*, 52, 100894.
- Monteiro, A. (2015) *Contributos para uma Estratégia de Marketing Territorial para a Região de Moimenta da Beira*. (Dissertação de Mestrado em Comunicação e Marketing). Escola Superior de Educação de Viseu- Instituto Politécnico de Viseu, Viseu.
- Nogueira, C. (2015). *Planejamento Estratégico*. São Paulo: Pearson
- OCDE (2018) *Mapping of investment promotion agencies in OECD countries*. Paris: OECD Publishing.
- OCDE (2022). *FDI Qualities Guide for Development Co-operation: Strengthening the Role of Development Co-operation for Sustainable Investment*. Paris: OECD Publishing.
- Oliveira, G. (2021). *Efeitos do aumento de vendas online em trabalhadores de lojas físicas em uma grande rede de varejo nacional* (Dissertação de Mestrado em Gestão para a Competitividade). Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo.

Ortiz-de-Mandojana, N., Bansal, P. e Aragón-Correa, J. (2019). Older and Wiser: How CEOs' Time Perspective Influences Long-Term Investments in Environmentally Responsible Technologies. *British Journal of Management*, 30(1), 134-150.

Patrício, S. (2016). *O Papel do Marketing Territorial na Atração de Investimentos: A Importância dos Incentivos Locais* (Relatório de Estágio do Mestrado em Gestão). Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra.

Rossi, M. (2021) Atração de investimento estrangeiro – mapeando melhores práticas de agências de promoção de investimentos. *Boletim de Economia e Política*, 30, 53-94. Internacional

Salvado, P. (2015) *Perspetiva regional da atratividade do IDE em Portugal – Estudo de caso no concelho do Fundão*. (Dissertação de Mestrado em Gestão). Universidade da Beira Interior, Covilhã.

Silva, L. e Bandeira, M. (2019). *Braga – Cidade Bimilenar / Braga – A Bimillennial City*. Vila Nova de Famalicão: Centro Atlântico.

Teixeira, H. (2022). *Marketing Territorial: Municípios de Braga e Arcos de Valdevez*. Instituto Superior de Administração e Gestão, Porto.

Westwood, J. (2022). *How to write a marketing plan: Define your strategy, plan effectively and reach your marketing goals* (4th ed.). Londres: Kogan Page Publishers.

Ye, L. e Björner, E. (2018). Linking city branding to multi-level urban governance in Chinese megacities: A case study of Guangzhou. *Cities*, 80, 29-37.

Zenker, S., Braun, E. e Petersen, S. (2017). Branding the destination versus the place: The effects of brand complexity and identification for residents and visitors. *Tourism Management*, 58, 15–27.

WEBGRAFIA

Altice Forum Braga (s.d). Consultado a 2 de dezembro de 2022, em www.forumbraga.com

American Marketing Association (2017). *What is Marketing?* Consultado a 3 de janeiro de 2023, em <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

American Marketing Association (s.d.). Consultado a 3 de janeiro de 2023, em <https://www.ama.org/>

Bastos, N. e Ribeiro, J. (2011) *O quadrilátero urbano do Baixo Minho para a Competitividade e Inovação*. Consultado a 1 de junho de 2023, em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/13769>.

Bloom Consulting (2022). *Portugal City Brand Ranking*. Consultado a 12 de março de 2023, em <https://www.bloom-consulting.com/pt/bloom-consulting-portugal-city-brand-ranking/posicoes/>

BRAGAMETER (s.d). Consultado a 17 de fevereiro de 2023, em www.investbraga.com/InvestiremBraga/Bragameter

Centro de Juventude de Braga (s.d). Consultado a 2 de dezembro de 2022, em www.centrojuventudebraga.pt

InvestBraga (s.d). Consultado a 12 de setembro de 2022, em www.investbraga.com

InvestPorto (2023) *Meet InvestPorto*. Consultado a 28 de maio de 2023, em <https://investporto.pt/en/about-us/meet-investporto/>

PORDATA (2023). *População residente segundo os Censos: total e por grandes grupos etários*. Consultado a 19 de março de 2023, em <https://www.pordata.pt/municipios/populacao+residente+segundo+os+censos+total+e+por+grandes+grupos+etarios-22>

Quadrilátero Urbano (s.d.) Consultado a 4 de junho de 2023, em <http://www.quadrilatero.eu/>

SEFSTAT (2021). *População Estrangeira Residente em Portugal. Serviço de Estrangeiros e Fronteiras*. Consultado a 19 de março de 2023, em <https://sefstat.sef.pt/forms/distritos.aspx>

Startup Braga (s.d). Consultado a 2 de dezembro de 2022, em www.startupbraga.com

Turismo de Portugal (2023). *Turismo em Números 2022*. Lisboa. Consultado a 5 de maio de 2023, em <https://travelbi.turismodeportugal.pt/turismo-em-portugal/turismo-em-numeros-2022>

Unique Summit (2022). Consultado a 4 de janeiro de 2022, em <https://www.facebook.com/uniquesummit/photos/pb.100087550112339.-2207520000./124465690463669/?type=3>

Work in Braga (s.d) Consultado a 2 de dezembro de 2022, em www.workinbraga.pt

APÊNDICES

Apêndice 1- Apresentação Cimeira dos Embaixadores Empresariais de Braga



CIMEIRA DOS EMBAIXADORES EMPRESARIAIS DE BRAGA

Colunata de Eventos - Bom Jesus
28 de novembro de 2022

PROGRAMA

APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA DO 3º **UNIQUE SUMMIT**
RICARDO RIO

CARACTERIZAÇÃO ECONÓMICA DOS **PARQUES INDUSTRIAIS**
E EMPRESARIAIS DE BRAGA
RICARDO RIO

A IMPORTÂNCIA DA REDE **GLOBAL STARTUPCITIES** NA
DINAMIZAÇÃO DE NOVAS OPORTUNIDADES ECONÓMICAS
ARTURO MENÉNDEZ



3rd Unique Summit
3 days of pitches, showcases and inspiring talks

28 - 30 November, 2022

Transforming Economy Connecting Ecosystems

Sectors: Health, Game, Agrifood, Mobility, Agriculture, etc.

+INDÚSTRIA

CARACTERIZAÇÃO ECONÓMICA DOS PRINCIPAIS PARQUES INDUSTRIAIS E EMPRESARIAIS DE BRAGA

11 PARQUES INDUSTRIAIS
+ 2.500 000 m²
429 Empresas
+ 18 000 Trabalhadores

PARQUE INDUSTRIAL DE ADAÚFE

N.º de Empresas por Setor de Atividade

69 Empresas
500 000 m²

Sectors: Comércio por Grosso e a Retalho, Construção, Indústria Transformadora, Serviços Aluguer, Técnicos, Consultoria e outros, Transportes e Armazenagem.

Nº Trabalhadores

Ano	Nº Trabalhadores
2019	2787
2020	2801
2021	2883

PARQUE INDUSTRIAL DE ADAÚFE

Volume de Negócios

Ano	Volume de Negócios
2019	€324 828 802,45
2020	€321 471 181,64
2021	€403 755 136,41

21% Crescimento 2019-2021

Exportações

Ano	Exportações
2019	€105 797 316,97
2020	€103 550 687,89
2021	€131 434 356,90

25% Crescimento 2019-2021
33% Exportações 2021

PARQUE INDUSTRIAL DE PITANCINHOS

N.º de Empresas por Setor de Atividade

49 Empresas
992 474 m²

Sectors: Comércio por Grosso e a Retalho, Construção, Indústria Transformadora, Serviços Aluguer, Técnicos, Consultoria e outros.

Nº Trabalhadores

Ano	Nº Trabalhadores
2019	3185
2020	3487
2021	3799

PARQUE INDUSTRIAL DE PITANCINHOS

Volume de Negócios

Ano	Volume de Negócios
2019	€501 091 433,93
2020	€589 137 131,11
2021	€667 147 230,79

33% Crescimento 2019-2021

Exportações

Ano	Exportações
2019	€33 966 909,78
2020	€39 938 131,06
2021	€79 959 577,81

48% Crescimento 2019-2021
12% Exportações 2021

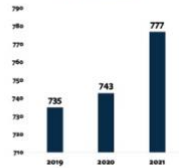
PARQUE INDUSTRIAL DE CELEIRÓS

N.º de Empresas por Setor de Atividade



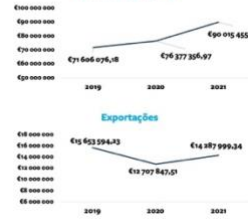
54 Empresas
552 667 m²

Nº Trabalhadores

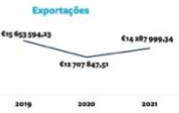


PARQUE INDUSTRIAL DE CELEIRÓS

Volume de Negócios



26%
Crescimento
2019-2021



-9% Decréscimo
2019-2021

15% Exportações
2021

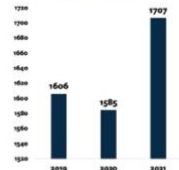
CENTRO EMPRESARIAL DE SEQUEIRA

N.º de Empresas por Setor de Atividade



147 Empresas
366 265 m²

Nº Trabalhadores

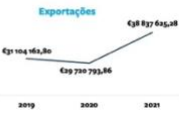


CENTRO EMPRESARIAL DE SEQUEIRA

Volume de Negócios



17%
Crescimento
2019-2021



25% Crescimento
2019-2021

15% Exportações
2021

ZONA INDUSTRIAL DE FERREIROS

N.º de Empresas por Setor de Atividade



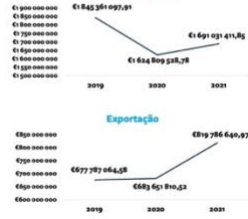
3 Empresas
341 049 m²

Nº Trabalhadores

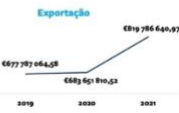


ZONA INDUSTRIAL DE FERREIROS

Volume de Negócios



-8%
Decréscimo
2019-2021



21% Crescimento
Exportações
2019-2021

48% Exportações
2021

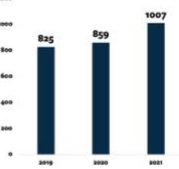
CENTRO EMPRESARIAL DE BRAGA

N.º de Empresas por Setor de Atividade



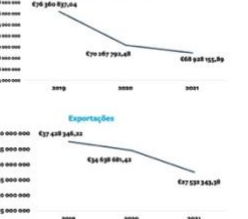
24 Empresas
125 000 m²

Nº Trabalhadores

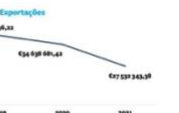


CENTRO EMPRESARIAL DE BRAGA

Volume de Negócios



-10%
Decréscimo
2019-2021



-26% Decréscimo
2019-2021

40% Exportações
2021

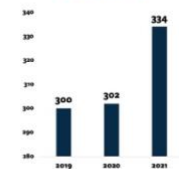
PARQUE INDUSTRIAL DE SOBREPOSTA

N.º de Empresas por Setor de Atividade



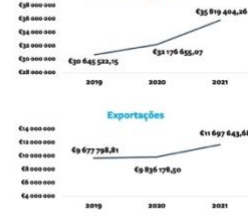
9 Empresas
598 812 m²

Nº Trabalhadores

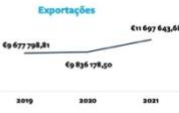


PARQUE INDUSTRIAL DE SOBREPOSTA

Volume de Negócios



17%
Crescimento
2019-2021



21% Crescimento
2019-2021

33% Exportações
2021

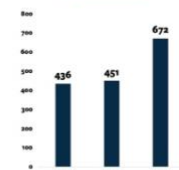
ZONA INDUSTRIAL DE NAVARRA

N.º de Empresas por Setor de Atividade



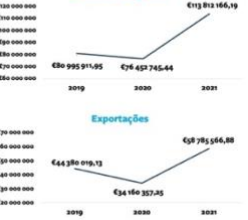
11 Empresas
225 910 m²

Nº Trabalhadores

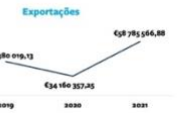


ZONA INDUSTRIAL DE NAVARRA

Volume de Negócios



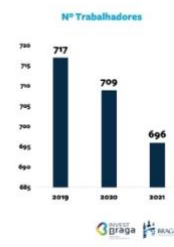
41%
Crescimento
2019-2021



32% Crescimento
2019-2021

52% Exportações
2021

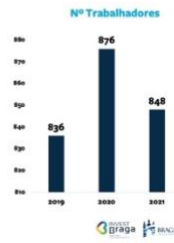
PARQUE INDUSTRIAL DAS SETE FONTES



PARQUE INDUSTRIAL DAS SETE FONTES



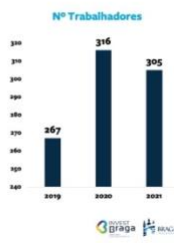
PARQUE INDUSTRIAL DE PADIM DA GRAÇA



PARQUE INDUSTRIAL DE PADIM DA GRAÇA



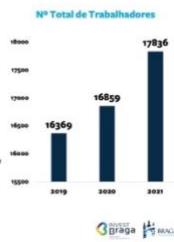
PARQUE INDUSTRIAL DE RUÃES



PARQUE INDUSTRIAL DE RUÃES



PRINCIPAIS PARQUES INDUSTRIAIS DE BRAGA



PRINCIPAIS PARQUES INDUSTRIAIS DE BRAGA



PRINCIPAIS PARQUES INDUSTRIAIS DE BRAGA



EMBAIXADORES EMPRESARIAIS DE BRAGA



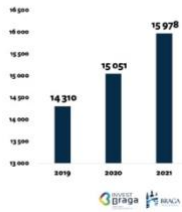
N.º Total Empresas por Setor de Atividade



138 Empresas

- Atividades administrativas e dos serviços de apoio
- Atividades de informação e de comunicação
- Comércio por grosso e a retalho
- Construção
- Indústrias transformadoras
- Transportes e armazenagem

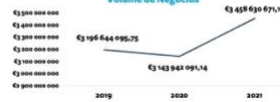
N.º Trabalhadores



EMBAIXADORES EMPRESARIAIS DE BRAGA

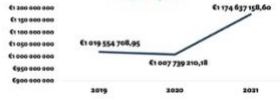


Volume de Negócios



8%
Crescimento
2019-2021

Exportações



15%
Crescimento
2019-2021

34%
Exportações
2021



Fonte: Informato D&D
Relatório Estrutural das empresas no Parque empresarial com base nos dados das ICS e cálculos auxiliares (2019, 2020 e 2021)

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice 2- Apresentação Work in Braga em inglês



> Retain Talent

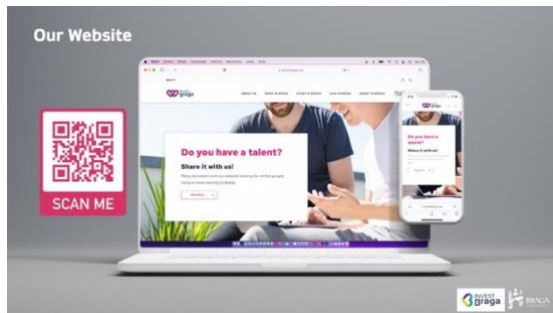
Job fairs in schools and universities, academic activities with associations and junior companies of UMinho and IPCA, promoting companies and our labour market, others.

> Create Talent

We work closely with the school community of Braga, both with students in vocational guidance, the job market and the choice of the most required professions as well as the school management, allowing courses to be opened in the most necessary areas in Braga.

> Capture Talent

Participate in national and international forums, involvement of the president in networks of cities, awards and rankings attributed to Braga in the last years, attract more companies.

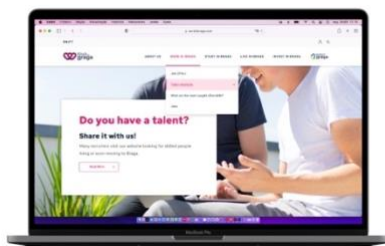


Main Goal

Do the perfect match between companies and the talent available to work in our city

Provides information to those looking for Braga to:

WORK STUDY LIVE INVEST



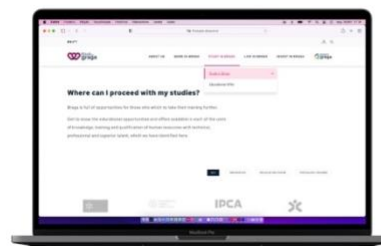
3521
Submission of job applications to job opportunities

248
Active Job Opportunities on average for month

1688
Professionals available

1778
Job Opportunities

208
Companies registered



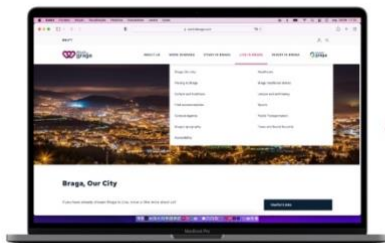
40%
IT Areas

28%
Engineering (civil, electronics, electromechanical and telecommunications)

14%
Management areas and administrative support

10%
Professionals specialized in the field of civil construction (electricians, carpenters)

7%
With diverse profiles.



Meet our city and do the right choice!



Why Braga?

People and Talent

Infrastructures and Access

Knowledge and Research

Value of money

Entrepreneurial culture and Innovation



CONTACT US!

Av. Dr. Francisco Pires Gonçalves, 4711-909 Braga - Portugal
+351 253 208 235

deal@investbraga.com
talent@investbraga.com
www.investbraga.com
www.workinbraga.com



Fonte: Elaboração Própria

Apêndice 3- Guião das Entrevistas

Guião das entrevistas

A importância do marketing territorial na atração de investimento: o caso da cidade de Braga

Entidade:

Nome do entrevistado:

Função do entrevistado:

Introdução:

Olá, antes de mais, muito obrigada por participar e colaborar com este estudo. O Estudo consiste em perceber qual é a importância do Marketing Territorial para a atração de Investimento para a cidade Braga. Vou realizar algumas questões para explorar as suas opiniões, perceções e experiências sobre o tema. Caso não queira responder a alguma questão, é livre de o fazer.

Antes de iniciarmos, vou ler um pequeno texto acerca do consentimento informado ao qual vai ter de responder se concorda ou discorda, e posteriormente, assinar um documento onde constam estas informações.

“Concorda em participar de livre vontade no estudo da autoria de Diana Jorge Oliveira da Silva (aluna do Mestrado em Gestão de Empresas, no Instituto Superior de Administração e Gestão). Concorda que lhe foram explicados e compreende os objetivos deste estudo e autoriza a gravação da sua entrevista. Compreende que a sua participação neste estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão se reflita em qualquer prejuízo para si. Entende, ainda, que toda a informação obtida neste estudo será estritamente utilizada para a realização do mesmo e não será partilhada em qualquer relatório ou publicação, ou a qualquer pessoa não relacionada diretamente com este estudo, antes da publicação do mesmo.

Nota: no final do projeto de investigação todo o material gravado será destruído a fim de preservar o anonimato e confidencialidade dos participantes.”

Concorda?”

1. Experiência e perceções gerais sobre Braga:

- Como descreveria Braga em termos de características geográficas, culturais e económicas? (Vieira, 2015)
- Qual é a sua perceção sobre o ambiente de negócios em Braga? Quais são os setores económicos que são mais fortes na região?

2. Marketing territorial:

- Na sua opinião, qual é a importância do marketing territorial para promover o desenvolvimento económico de uma cidade ou região?
- Acredita que Braga possui uma estratégia efetiva de marketing territorial? Porquê? (Monteiro, 2015)
- Que ações de marketing territorial considera mais eficazes para atrair investimento para Braga?

3. Atração de investimento:

- Na sua opinião, quais são os principais fatores que tornam Braga atrativa para investidores nacionais e estrangeiros? (Vieira, 2015)
- Conhece exemplos de projetos bem-sucedidos de atração de investimento em Braga? Poderia partilhar algum caso ou experiência?
- Que iniciativas acredita que Braga poderia adotar para melhorar ainda mais a sua capacidade de atrair investimento? (Salvado, 2014)

4. Parcerias e colaboração:

- Como avalia a importância da colaboração entre diferentes atores, como a autarquia, o setor empresarial, as instituições académicas e de sociedade civil, para promover o marketing territorial e a atração de investimento em Braga? (Correia et al., 2023)
- Quais tipos de parcerias e colaborações que acredita que seriam mais benéficos para impulsionar o desenvolvimento económico de Braga?

5. Desafios e oportunidades:

- Na sua visão, quais são os principais desafios que Braga enfrenta atualmente em relação à atração de investimento? (Vieira, 2015; Correia et al., 2023)
- Na sua opinião, que oportunidades existem para Braga se posicionar como um destino atraente para investimentos num futuro próximo? (Monteiro, 2015)

6. Considerações finais:

- Existe algum ponto adicional que gostaria de mencionar sobre o marketing territorial e a atração de investimentos em Braga?
- Se pudesse descrever Braga numa palavra em qual seria? (Correia et al., 2023)
- Agradecimento final pela participação na entrevista.

Apêndice 4- Consentimento Informado dos Participantes

CONSENTIMENTO INFORMADO, LIVRE E ESCLARECIDO PARA PARTICIPAÇÃO EM PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO

Por favor, leia com atenção a seguinte informação. Se achar que algo está incorreto ou que não está claro, não hesite em solicitar mais informações. Se concorda com a proposta que lhe foi feita, queira assinar este documento.

Título do estudo: A importância do marketing territorial na atração de investimento: o caso da cidade de Braga.

Enquadramento: Estudo realizado para elaboração do Relatório de Estágio Profissional para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, no Instituto Superior de Administração e Gestão, orientado pelo Professor Doutor Jorge Lopes.

Explicação do estudo: O Estudo consiste numa entrevista gravada para perceber qual é a importância do Marketing Territorial para a atração de Investimento para a cidade Braga. É composto por quinze questões para explorar as opiniões, perceções e experiências dos entrevistados sobre o tema. Caso algum entrevistado não queira responder a alguma questão, é livre de o fazer. No final do projeto de investigação todo o material gravado será destruído no prazo de 12 meses.

Confidencialidade e anonimato: Toda a informação obtida neste estudo será estritamente utilizada para a realização do mesmo e não será partilhada em qualquer relatório ou publicação, ou a qualquer pessoa não relacionada diretamente com este estudo, antes da publicação do mesmo.

Estudo da autoria de Diana Jorge Oliveira da Silva, aluna do Mestrado em Gestão de Empresas, com o número 211260002, no Instituto Superior de Administração e Gestão.

Assinatura(s):



~~~~~

*Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas pela pessoa que acima assina e que considero suficientes. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação e nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas pela investigadora.*

Nome: \_\_\_\_\_

Assinatura:

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**ESTE DOCUMENTO, COMPOSTO DE 1 PÁGINA, É FEITO EM DUPLICADO:  
UMA VIA PARA A INVESTIGADORA, OUTRA PARA A PESSOA QUE CONSENTE**

## Apêndice 5- Transcrição das Entrevistas

### ENTREVISTA 1

#### A IMPORTÂNCIA DO MARKETING TERRITORIAL NA ATRAÇÃO DE INVESTIMENTO: O CASO DA CIDADE DE BRAGA:

**Nome do entrevistado:** António Azevedo

**Função do entrevistado:** Professor e Investigador da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho; Autor do livro “City Marketing”

Introdução:

**Diana:** Olá, antes de mais, muito obrigada por participar e colaborar com este estudo. O Estudo consiste em perceber qual é a importância do Marketing Territorial para a atração de Investimento para a cidade Braga. Vou realizar algumas questões para explorar as suas opiniões, percepções e experiências sobre o tema. Caso não queira responder a alguma questão, é livre de o fazer. Muito obrigada.

Antes de iniciarmos, vou ler um pequeno texto acerca do consentimento informado ao qual vai ter de responder se concorda ou discorda, e posteriormente, assinar um documento onde constam estas informações, que será enviado por e-mail.

“Concorda em participar de livre vontade no estudo da autoria de Diana Jorge Oliveira da Silva (aluna do Mestrado em Gestão de Empresas, no Instituto Superior de Administração e Gestão). Concorda que lhe foram explicados e compreende os objetivos deste estudo e autoriza a gravação da sua entrevista. Compreende que a sua participação neste estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão se reflita em qualquer prejuízo para si. Entende, ainda, que toda a informação obtida neste estudo será estritamente utilizada para a realização do mesmo e não será partilhada em qualquer relatório ou publicação, ou a qualquer pessoa não relacionada diretamente com este estudo, antes da publicação do mesmo.

*Nota: no final do projeto de investigação todo o material gravado será destruído a fim de preservar o anonimato e confidencialidade dos participantes.”*

Concorda?”

**AZ: Sim, concordo.**

**Diana:** Vou então começar. Como descreveria Braga em termos de características geográficas, culturais e económicas?

**AZ:** Braga é uma cidade que tem uma dimensão média, com cerca de duzentos mil habitantes. À volta do concelho, existe um polo cultural. Desde o tempo dos romanos que tem um papel importante, foi capital de uma província romana. Agora é capital de distrito, e uma das principais cidades aqui da região do Minho, e, portanto, está num eixo rodoviário, de entrada a norte pela fronteira espanhola, tem acessos por caminhos de ferro e, também, tem um conjunto de instituições, nomeadamente a Universidade do Minho, bem como empresas de diversos setores. Devido ao papel dinamizador da Universidade do Minho, têm atraído muitos residentes, ou seja, jovens que vêm fazer o seu percurso universitário em Braga. Depois fixam-se cá, abrem muitas *startups* aqui na cidade, e isso gerou que Braga começasse a ter um conjunto de negócios. Nomeadamente, na área das novas tecnologias, e até mesmo do comércio eletrónico, como a Farfetch. Estou a pensar também noutras empresas como a DST, outras empresas de média-alta tecnologia, para além das indústrias tradicionais que já tinha.

É uma cidade que pela sua juventude, em tempos considerada Capital Europeia da Juventude e das mais jovens da Europa, tem um dinamismo especial.

Atualmente, é um foco de atração para a imigração de pessoas de nacionalidade brasileira, por exemplo.

Do ponto de vista do turismo, nos últimos anos tem tido uma procura bastante boa, têm aumentado o número de dormidas e de estadias na cidade.

No fundo penso que esta é uma cidade com uma atmosfera jovem, vibrante, e que está em ascensão, em crescimento.

**Diana:** Qual é a sua perceção sobre o ambiente de negócios em Braga? Quais são os setores económicos que são mais fortes na região?

**AZ:** Nós aqui temos várias instituições que ajudam a promover o empreendedorismo e os novos negócios, em Braga. Estou a pensar na Associação Comercial de Braga, na própria InvestBraga, embora eu não conheça muito bem o papel da InvestBraga, mas por defeito meu, a própria Câmara Municipal, através da InvestBraga, tem tido um papel bastante dinamizador na atração de investimento. Nomeadamente, com as missões ao estrangeiro, receber representantes de outras cidades e outros países para criar *networking* e laços de negócio, na criação dos Embaixadores da marca Braga, que são personalidades ligadas ao mundo empresarial, daí não existirem grandes barreiras à criação de

novos negócios e a implantação em Braga. Claro que do ponto de vista do comércio ainda existem aí alguns edifícios devolutos, algumas lojas por ocupar, mas acho que o ambiente de negócios é bastante positivo.

Diana: Numa perspetiva do marketing territorial, qual é a importância do marketing territorial para promover o desenvolvimento económico de uma cidade ou região?

AZ: O marketing territorial, tal como eu já tenho vindo a publicar desde 2011 com o livro “City Marketing” e posteriormente outros livros como “Os Casos de sucesso de Municípios Portugueses, eu tenho vindo a preconizar a implementação de um plano de marketing territorial que tem vários níveis, vários passos, é um roteiro que tem doze componentes e as primeiras componentes tem a ver com a definição. Eu acho que o marketing territorial só funciona se forem percorrendo esses passos de forma persistente, consistente e “planeada”, embora, na realidade, nós sabemos que as cidades acabam por capitalizar, ou rentabilizar, determinados fenómenos que não estão planeados, que são emergentes, que muitas vezes ocorrem em determinadas tendências e que embora não sejam planeadas acabam por resultar da mesma forma.

Como eu estava a dizer, o marketing territorial só funciona se forem cumpridas determinadas condições, primeiro tem de haver um plano estratégico o mais participado possível, na definição de quais são as vantagens competitivas da cidade e qual é o posicionamento que a cidade quer ter. Por exemplo, no caso da cidade de Braga que tradicionalmente é conhecida por ser um destino de turismo religioso, é preciso perceber se não é possível reposicionar a cidade para outro tipo de turismo. Há que fazer o diagnóstico das vantagens competitivas atuais, mas face aquilo que queremos para o futuro, podemos tentar reposicionar a cidade.

O marketing territorial tem de ser percebido como uma necessidade no plano estratégico. Ou seja, às vezes, as cidades fazem planos estratégicos, mas acabam por não dar importância ao marketing territorial. Isto traduz-se um desconhecimento da realidade do mundo atual, que é competitiva. As cidades competem entre si, quer para captar negócios, quer para captar investimentos, quer para captar pessoas qualificadas. Portanto, há uma concorrência e se as cidades não fazem uma política de marketing ativa e acabam por perder essa competição.

Depois há outra questão que tem a ver com o facto de existir uma unidade de gestão que faça a gestão integrada disto tudo. Nós não podemos ter uma política

de marketing territorial e depois não sabermos quem é a unidade que gere o marketing territorial. Se é um departamento dentro da câmara municipal, se uma parceria público-privada, se é uma agência de comunicação externa. As cidades na Europa têm várias formas de gerir esta política de marketing territorial, mas é preciso que haja uma unidade de gestão bem definida.

Depois há outra questão que tem a ver com aquilo que nós chamamos a abordagem integrada, nós no marketing territorial temos quatro públicos-alvo que são: os residentes, os turistas, os investidores e os potenciais novos residentes. Estes são os quatro principais, depois ainda existem a administração pública, as associações governamentais, mas pelo menos aquelas quatro não podem ser conflituosas entre si, tem de haver uma integração das quatro políticas, não podem ser quatro políticas em paralelo, tem de haver aqui uma sinergia entre elas. Por exemplo, quando se fala em atrair investimento, atrair novas empresas, os gestores expatriados dessas novas empresas, se forem empresas estrangeiras que venham investir em Portugal, vão escolher também não só em função dos custos de contexto, das características, das acessibilidades, das condições económicas, mas também escolher em função da qualidade de vida, ou seja, vão fixar uma empresa e vão também trazer as suas famílias para cá e tudo está integrado. Não se pode querer atrair empresas se não houver boa qualidade de vida para os residentes e nesses residentes tem de haver um capital humano qualificado para que possa ser aproveitado por essas empresas. Não podemos querer atrair um turismo ecológico e depois estar a poluir com as nossas indústrias. Por isso, muitas vezes há conflitos entre os residentes e os turistas, há conflitos entres os turistas e as empresas, e, portanto, é preciso conseguir gerir esses conflitos e, para isso, é preciso que a tal unidade de gestão faça esse papel de integração desses quatro *stakeholders*, e os seus interesses que não consensuais. Isto é essencial.

O resto, definir a identidade da marca, definir o plano de marketing, o orçamento, onde é que a cidade vai financiar esse plano, depois como vai operacionalizar esse plano, sobretudo, é muito importante. A questão da sustentabilidade, que atualmente é um dos princípios importantes da governação pública, e a questão da cooperação intercidade, chamada diplomacia económica e, finalmente, haver um mecanismo de monitorização e de controlo dos objetivos, isso é normalmente a parte que falha. Definem-se objetivos, definem-se medidas de ação, mas depois não se faz o controlo dessas medidas.

**Diana:** Acredita que Braga possui uma estratégia efetiva de marketing territorial? Porquê?

**AZ:** Eu só conheço o plano estratégico, que até foi desenvolvido pela InvestBraga. É o único plano que eu conheço. É um plano que é feito com uma perspetiva de atração de negócios e não sei até que ponto nesse plano, as outras componentes de atração de turismo, ou da qualidade de vida dos residentes, etc, se está lá prevista ou se está equacionada essa integração. Nesse plano há uma breve referência à questão do marketing territorial. Há lá um parágrafo, acho eu, mas também não é muito explícito. Não é dito como, de que maneira e com que orçamento, o marketing territorial vai ser implementado em Braga. Na realidade, isso não quer dizer que, depois, numa forma intuitiva, não existam boas políticas de marketing territorial. Por exemplo, o papel que o Presidente da Câmara tem, de CEO da cidade. Tradicionalmente, Braga tinha uma espécie de vazio e não havia uma liderança desta política de marketing territorial. Então havia várias estratégias em paralelo, ou lideradas, por exemplo, por empresas como a BragaParques, ou como, por exemplo, pela Associação Comercial de Braga. Enfim, cada um fazia sozinho o que podia e, depois, apareciam um conjunto de marcas. Até o próprio clube de futebol, o Sporting de Braga, também tinha a sua promoção da cidade através dos “Gverreiros do Minho”. Isto gerou uma serie de marcas, ou de proto marcas, e na realidade não havia uma marca, e penso que agora ainda não existe, ou seja, ainda não há uma marca bem definida. Claro que não vamos confundir aquilo que é a marca, nem a identidade que é a Câmara Municipal, que é um órgão legítimo e tem legitimidade democrática, mas isso não quer dizer que a marca da cidade não seja a marca da Câmara Municipal, que é só uma instituição. De qualquer das maneiras, ultimamente a Câmara Municipal tem feito um trabalho para tentar cumprir esses objetivos: atrair investimento, melhorar a qualidade de vida e atrair o turismo. Isso está a ser feito. Não sei até que ponto isso está a ser feito de uma forma planeada, não sei. De qualquer maneira o importante é depois que os passos que sejam dados, sejam dados no mesmo sentido, e é preciso que haja uma visão estratégica do futuro para que os passos sejam dados na mesma direção, para não andarmos em “zigzags”, ora fazemos isto, ora fazemos aquilo. Há outro aspeto que, entretanto, também me esqueci de falar, eu estava há bocado a falar da questão da cooperação intercidades, Braga faz parte daquilo que hoje é o quadrilátero urbano, onde participa juntamente com Guimarães, Vila Nova de Famalicão e Barcelos, é outra área, outra dimensão, uma coisa são duzentos mil habitantes, outra coisa são

quatrocentos ou quinhentos mil habitantes. Quando as cidades se agregam, ou se associam em parcerias, em comunidades, não é uma comunidade intermunicipal, mas funciona como se fosse. Poderia ter em alguns aspetos uma cooperação melhor e penso que esse é um dos aspetos que pode melhor e no papel que o Quadrilátero Urbano pode ter, a nível da promoção do marketing territorial.

**Diana:** Que ações de marketing territorial é que considera mais eficazes para atrair investimento para Braga?

**AZ:** Primeiro, seria clarificar esses passos que eu disse anteriormente. Ter um plano estratégico o mais participado possível, uma coisa é fazer um plano estratégico em que, por exemplo, é um painel de especialistas que elabora, ou foi uma empresa que foi contratada para elaborar aquele plano, mas por exemplo, não houve uma consulta à população, não houve consulta de outros *stakeholders*, portanto, convém que haja o máximo de participação possível. Depois, esse plano estratégico tem de definir um posicionamento que toda a gente esteja, embora no caso das cidades, é difícil ter um posicionamento único porque as cidades são muito complexas e muitas vezes os objetivos são vários, desde que não se canibalizem uns aos outros. Depois dessa parte estratégica que eu estava a falar, que é definir bem quais são os objetivos e qual é o posicionamento da cidade, é preciso clarificar qual é a instituição que vai gerir isto, se é a InvestBraga, mas teria de assumir a integração dos outros *stakeholders*, no caso do turismo e dos potenciais novos residentes. Depois disso, como é que vamos operacionalizar? Nós aqui temos várias coisas, algumas delas estão a ser feitas, outras não sei. Primeiro, perceber que dinheiro é que há disponível, nós só vamos ter dinheiro do financiamento público para financiar este projeto, ou vamos conseguir também ter receitas próprias ou não? Por exemplo, há cidades que conseguem gerar receitas próprias, um exemplo típico, o caso de Óbidos, que organiza eventos, cobra bilhetes, cobra taxas turísticas, cobra isto e aquilo, portanto, consegue ter ali uma receita que financia essas políticas de marketing territorial. Em função do orçamento que existe, é sempre possível fazer participação em feiras, quer sejam feiras de turismo, quer sejam feiras próprias para atrair investimento. Eu penso também que neste momento, o Presidente da Câmara de Braga, faz parte de várias associações de *Eurocities*, já tem esse papel de relações públicas, de estar nas instituições, e em feiras, o que é importante. Depois aqui sim, é que vai haver alguma segmentação, ou seja, o que é que nós precisamos de fazer para atrair as empresas, é precisamente ter essas políticas ativas, de benefícios fiscais, de

possuir parques industriais com condições para receber as empresas, estar a fazer a tal diplomacia económica, chamar cá potenciais investidores e participar nesses encontros. Para os turistas, é ter uma política ativa naquilo que é marketing de turismo, participação nas feiras de turismo, organizar e promover eventos que tragam pessoas à cidade e fazer com que elas permaneçam e pernoitem na cidade e isso também haver também como aumento da qualidade de vida. Eventualmente, os acessos para o aeroporto constituem um certo constrangimento, do aeroporto para Braga. O que sobra? Aquilo que é muito comum, que é a presença no marketing digital, utilização do marketing relacional através do cartão “*citycard*”, que é um cartão que o turista tem e que permite depois recolher a informação de turistas e criar bases de dados e a partir daí fazer o marketing digital, redes sociais, etc, uma presença ativa nas redes sociais. Depois, no fundo, é ir promovendo os eventos que vão acontecendo, a Braga Romana, a Semana Santa e etc. Outra coisa que atualmente funciona muito bem, é chamada a colocação do produto, em filmes e da utilização do cinema e das series televisivas, e criar aquilo que se chama as “*film commissions*”, portanto, as comissões que apoiam os produtores de cinema a fazerem filmes e series nos destinos, nestes territórios.

**Diana:** Na sua opinião, quais são os principais fatores que tornam Braga atrativa para investidores nacionais e estrangeiros?

**AZ:** Depende do setor de atividade, se estamos a falar de indústrias ou de serviços. Atualmente, nós sabemos que Braga tem, ao nível dos serviços, boas condições, porque temos a Universidade do Minho. Há centros de excelência com trabalhadores qualificados. A mão de obra está lá, os recursos humanos estão lá disponíveis, e isso é importante para que determinados negócios possam atuar. Não adianta nada estar a atrair investimentos e depois trazer emigrantes para desenvolver essas atividades. Depois, os custos de contexto, a qualidade de vida e as acessibilidades que penso que são boas. A presença de algumas instituições, como o Laboratório Ibérico de Nanotecnologia, para determinado tipo de indústrias, se tivermos a investigação próxima das empresas, mesmo que seja fisicamente, isso é bom, é importante. Por isso, acho que existem condições e existe algum dinamismo nas instituições que tentam, como o caso da InvestBraga e da AEB. Penso que as condições estão reunidas. Se nós temos um Laboratório de Nanotecnologia, qualquer estudante na Europa, que queira seguir essa área, vai lembrar-se de Braga como primeiro destino, ou no Top 3 de destino para estudar, não sei, era um estudo que se podia fazer. Há a questão que ainda não

falei que é a questão dos estudantes ERASMUS, nós temos em Braga, um fluxo regular de estudantes ERASMUS todos os anos, e o que eu noto é que a relação desses estudantes com a cidade é bastante boa, acabam sempre por voltar, quase sempre voltam pelo menos uma vez, há sempre uma relação emocional à cidade e isso depois pode também atrair outros estudantes ERASMUS, atrair o Turismo. Do ponto de vista do negócio, também são importantes determinadas *startups* que tiveram sucesso e que são exemplos de boas práticas para atrair outras empresas.

**Diana:** Na sua visão, quais são os principais desafios que Braga enfrenta atualmente em relação à atração de investimento?

**AZ:** Em determinadas áreas, como da tecnologia, a questão da mão de obra barata não é o fator de produção mais importante, antes pelo contrário, a questão da mão de obra qualificada. Atualmente, a concorrência, que também é global. Uma empresa que escolha vir para Braga também pode ir para a Índia, ou pode ir para a Galiza. Braga também tem essa proximidade às cidades da Galiza. As cidades atualmente, mesmo Braga, pode ter de competir com outras cidades médias em Portugal e como Aveiro, Coimbra, Guimarães, neste caso a proximidade é mais uma questão de rivalidade do que cooperação, mas pronto há essa competição e faz com que aspetos como a qualidade de vida, das infraestruturas de educação e saúde, a atmosfera mais jovem ou menos jovem, mais atividade, mais dinamismo, isso pode fazer diferença. Depois, há a questão das acessibilidades, que também são um desafio, mas acho que, atualmente, do ponto de vista rodoviário, já está bem servida. Se o comboio de alta velocidade passar em Braga, que vai passar de certeza, ainda torna Braga mais próxima aos grandes centros de decisão. Não depende só da política local. Há outras questões que têm a ver com a imagem do país e da política nacional, como as políticas fiscais e as políticas laborais, que são apontadas como desafios. Para os empresários, a flexibilidade das leis laborais, preferem legislação laborais mais flexíveis, do que a nossa legislação que já têm mecanismos de proteção, o que é bom para os trabalhadores, mas para os empresários já é um entrave. A qualidade da gestão também é referida, negativamente, relativamente à componente da capacidade de gestão, de criar marcas. Acho que isso tem vindo a evoluir, já várias escolas inclusive de marketing e gestão, tem vindo a trabalhar nisso. Nos rankings de competitividade a nível mundial, têm vários pilares, normalmente as infraestruturas são boas, as condições de governo também estão boas, mas depois há uns fatores (como a capacidade de gestão e as leis laborais), e são

esses pontos que normalmente aparecem como barreiras. A parte burocrática pode ser um entrave, devido à questão de criar a empresa, de pedir as licenças industriais, que demora um pouco, mas por um lado ainda bem demora, para as questões serem bem avaliadas. São esses os aspetos que normalmente são apontados como barreiras ao investimento.

**Diana:** Chegamos agora ao fim da nossa entrevista, assim num panorama num panorama geral e considerando aquilo que viemos a discutir ao longo da entrevista, das atividades que Braga já desenvolveu relativamente ao marketing territorial, acredita que Braga está num bom caminho?

**AZ:** Há bocado eu não falei, mas por exemplo há outro estudo que é a procura de qualidade de vida, um *survey* que é feito pelo EUROSTAT, sobre a qualidade de vida. Só há 2 cidades, em Portugal, que entram nesse painel, que são Lisboa e Braga. De qualquer maneira, Braga fica bem posicionada, em primeiro lugar nesse ranking de setenta e cinco cidades da Europa, e isso mostra que há qualidade de vida. Portanto, acho que está no bom caminho e acho que começa por aí, havendo qualidade de vida, são atraídas pessoas qualificadas. Se houver qualidade de vida, atraem-se pessoas de excelência, em todos em todos os setores e tudo o resto vem de acréscimo. Normalmente, vão querer gerar os seus próprios negócios. O turismo, eventualmente, é importante fazer com que Braga não seja só uma cidade de passagem, fazer com que as pessoas permaneçam mais tempo seria melhor e de resto é isso. Haver um posicionamento claro, nonde não ficamos aqui na dúvida quem é que gere o marketing territorial em Braga.

**Diana:** Muito obrigada pelos seus contributos Professor!

## ENTREVISTA 2

### A IMPORTÂNCIA DO MARKETING TERRITORIAL NA ATRAÇÃO DE INVESTIMENTO: O CASO DA CIDADE DE BRAGA

**Entidade:** Associação Empresarial do Minho

**Nome do entrevistado:** Ricardo Costa

**Função do entrevistado:** Presidente

Introdução:

**Diana:** Olá, antes de mais, muito obrigada por participar e colaborar com este estudo. O Estudo consiste em perceber qual é a importância do Marketing Territorial para a atração de Investimento para a cidade Braga. Vou realizar algumas questões para explorar as suas opiniões, perceções e experiências sobre o tema. Caso não queira responder a alguma questão, é livre de o fazer.

Antes de iniciarmos, vou ler um pequeno texto acerca do consentimento informado ao qual vai ter de responder se concorda ou discorda, e posteriormente, assinar um documento onde constam estas informações.

“Concorda em participar de livre vontade no estudo da autoria de Diana Jorge Oliveira da Silva (aluna do Mestrado em Gestão de Empresas, no Instituto Superior de Administração e Gestão). Concorda que lhe foram explicados e compreende os objetivos deste estudo e autoriza a gravação da sua entrevista. Compreende que a sua participação neste estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão se reflita em qualquer prejuízo para si. Entende, ainda, que toda a informação obtida neste estudo será estritamente utilizada para a realização do mesmo e não será partilhada em qualquer relatório ou publicação, ou a qualquer pessoa não relacionada diretamente com este estudo, antes da publicação do mesmo.

*Nota: no final do projeto de investigação todo o material gravado será destruído a fim de preservar o anonimato e confidencialidade dos participantes.”*

Concorda?”

**RC: Perfeito, concordo.**

**Diana:** Como descreveria Braga em termos de características geográficas, culturais e económicas?

**RC: Vamos começar pelas económicas. Braga, de facto, acho que se pode dizer que está um pouco na “moda”. Tem sido feito um trabalho pela Câmara Municipal, principalmente desde 2013, na altura em que o Ricardo Rio assumiu a presidência, apostando na promoção da cidade no estrangeiro. Se até aí Braga se tinha desenvolvido, mas acabava por estar um pouco fechada numa bolha, desde 2013 Braga abriu-se para mundo e tem participado em inúmeras feiras, tem ganho a vários prémios e de facto nós sentimos, enquanto AEMinho, e eu enquanto empresário e cidadão de Braga, que, de facto, esta está cada vez mais atrativa para as empresas se instalarem cá. Temos, neste momento, um *cluster* na área tecnológica bastante forte. Isso deve-se muito, também, ao trabalho da Universidade do Minho, com os cursos nas áreas das tecnologias. Acabámos também por ter aqui o Instituto de Nanotecnologia, que desempenha também um papel muito importante nesta interface entre a academia e as empresas. Por outro lado, temos um dinamismo criado pelos Embaixadores Empresariais de Braga (uma rede de empresários criada pela InvestBraga), que também acaba por potenciar o nome de Braga e o que leva além-fronteiras. Isto é a parte positiva, agora vamos a parte menos boa. Temos um problema de parques empresariais, que se arrasta ao longo dos anos e que infelizmente ainda não está resolvido. Os nossos parques industriais foram nascendo e crescendo muitos desordenadamente e, portanto, acabamos por não ter os *clusters* bem divididos, como se vê nas grandes cidades europeias com quem Braga neste momento está a disputar a atracção de investimento. Temos também, um problema de transportes que se está a adensar também, principalmente no que se refere à mobilidade intermunicipal, porque isto depois “casa” com a parte da habitação porque temos um problema de custos de habitação em Braga e temos oferta, mas depois, encontrando, os custos, de facto, são muito elevados. Não tendo mobilidade intermunicipal, faz com que as pessoas mesmo encontrando casa em concelhos limítrofes, seja em Amares, seja em Vila Verde, seja em Fafe, seja Vieira do Minho depois não têm forma de se deslocar para Braga. Nós temos batido muito nisso na AEMinho, não há sequer um passe intermunicipal, não há sequer uma coordenação de horários das várias empresas que trabalham os transportes nos diferentes concelhos. Sabemos que em Braga é uma empresa municipal, em Famalicão uma empresa concessionada, e em Guimarães também é concessionada, mas elas simplesmente nem sequer se sentam à mesma mesa para pelo menos coordenar horários da chegada de um e a partida do outro para que seja mais fácil a quem tem de apanhar transportes entre cidades e, portanto, isso neste momento está a ser um problema, portanto há aqui um misto de**

sensações. A verdade é que temos atraído bastantes empresas e lembro-me, agora, das áreas da tecnologia, a Webhelp, a Fujitsu, a expansão da Bosch (que está a acontecer), a Aptiv (que também está cada vez a expandir-se mais) e um conjunto de empresas que já estão aqui há muitos anos e que têm desenvolvido muito a sua atividade a partir de Braga. O Grupo DST, o Grupo Casais, a Primavera, são empresas que a partir de Braga se desenvolvem para o resto do mundo e da Europa.

Na parte cultural, de facto, temos uma enorme vantagem na forma como o nosso património cultural é vasto. A nossa forma de acolher também é muito apreciada por quem nos visita e acho que isso é um fator da atratividade. A nossa geografia, eu aqui falo muito como Minho e não vou só centrar-me aqui em Braga. Nós quando criamos a AEMinho até pensamos em chamar a esta zona do Minho “*the green place*” porque está muito orientada para isso. Nós apesar de termos a parte do verde que nós temos, mas também toda esta nova ótica da sustentabilidade acaba por ser muito trabalhada aqui nesta área e eu acho que o mesmo pode também associar essa marca de como forma de atratividade de empresas de investimento. Não é só Braga, porque nós vemos aqui vários concelhos ao lado, Famalicão é exemplo disso, Guimarães também, mas mesmo no Alto Minho nós temos Ponte de Lima, Arcos de Valdevez, Vila Nova de Cerveira, cada vez a atrair mais empresas que se estão a fixar lá e o nosso objetivo enquanto AEMinho é mesmo esse, é unir o Minho como um todo. Nós sabemos que há cinco concelhos que são estatisticamente muito mais fortes e relevantes, no que refere ao volume de negócios e exportações, portanto, Braga, Guimarães, Famalicão, Barcelos e Viana do Castelo, mas os outros dezanove concelhos. Portanto no total, estamos a falar de vinte e quatro concelhos nos distritos de Braga e Viana do Castelo, que podem beneficiar deste motor destes cinco concelhos que é algo que estamos muito alinhados, com o nosso Ministério da Economia que nos tem ajudado a desenvolver. O Ministro da Economia não vai a nenhum sítio, onde não fale aqui do Quadrilátero Urbano e, de facto, reconhece que está aqui um potencial económico muito grande, está aqui uma indústria forte do país sediada, seja no têxtil, seja na metalomecânica, seja na extração de alumínio, na parte automóvel, portanto, acho que temos aqui um potencial muito grande!

**Diana:** Qual é a sua perceção sobre o ambiente de negócios em Braga? Quais são os setores económicos que são mais fortes na região?

**RC:** É propício para crescer, ainda existe aqui algum conservadorismo da gestão, mas isto é comum ao país. Portanto, o que é que acontece, 99,2% das empresas

em Portugal são micro e pequenas empresas, o que faz com que nós não tenhamos escala muitas vezes para alavancar os negócios e competir no mercado que é cada vez mais global. Nós também na AEMinho temos lutado muito contra isso, para que os empresários partilhem mais, se juntem mais, para que consigam ir juntos a projetos onde individualmente, cada um por si, não tem essa capacidade. Braga nos últimos anos, se há área onde de facto houve uma evolução muito grande, foi na área dos negócios e isso sente-se com o dinamismo nas novas empresas. Os dados depois acabam por comprovar este dinamismo quer no volume de negócios quer nas exportações, onde Braga surge sempre no Top 4/5 e só não surge melhor porque a Aativ, infelizmente, conta como Lisboa porque a sede está em Lisboa, mas tudo o que produz a nível de produtos é feito em Braga e exportado a partir de Braga.

**Diana:** Na sua opinião, qual é a importância do marketing territorial para promover o desenvolvimento económico de uma cidade ou região?

**RC:** É fundamental. Nós podemos falar com qualquer empresário e ele fala-nos dos desafios que tem neste momento. Fala da transição energética, transição digital, cadeias de abastecimento, matérias-primas. Contudo, que vem sempre à cabeça, é o talento. Portanto, se as empresas o grande desafio que têm neste momento é encontrar pessoas para trabalhar e essencialmente pessoas com qualificações mais elevadas. É fundamental que essas pessoas venham para as localidades onde as empresas estão instaladas e, portanto, o marketing territorial faz todo sentido e é muito importante. Nisso, felizmente, também tem sido dados passos positivos. O que temos neste momento são dois problemas, temos um problema de salários baixos que é nacional e temos um problema de falta de habitação, que também sendo nacional aqui esta região de Braga, Guimarães e Famalicão está a sofrer muito e prejudica a qualidade de vida. Por isso é que nós temos apresentado algumas propostas a esse nível. Nós até lançámos, há cerca de quinze dias, a ideia das residências laborais, muito semelhantes às residências universitárias, para recebermos com condições dignas uma vaga de imigrantes que nós estamos a receber neste momento que é muito elevada, que vai aumentar seguramente, porque houve esta questão da flexibilização dos vistos e, portanto, nós vamos receber muitos mais estrangeiros, principalmente de países da CPLP, e temos de lhes dar condições dignas. O que não pode acontecer é termos quinze a vinte pessoas a morar em lojas de centros comerciais de primeira geração, como acontece, ou apartamentos que dão para quatro pessoas e estão lá vinte ou vinte cinco pessoas. Portanto, precisamos de resolver esse problema para que de facto

não aconteça. Além disso, nós queremos que as pessoas tragam as famílias porque é a única forma de se fixarem cá, se vierem sozinhos para Portugal, e agora vou falar enquanto país, acaba por ser só uma porta de entrada na União Europeia. As pessoas percebem que aqui vão ganhar setecentos, oitocentos, novecentos euros e que se forem para o Luxemburgo, a Suíça, a França vão ganhar dois mil, três mil, quatro mil euros. Portanto, Portugal acaba por não conseguir fixar e atrair estas pessoas que fazem muita falta às empresas. É um problema bem mais profundo. Nós vemos esta questão dos brasileiros e que são tão criticados, mas se não tivéssemos brasileiros a restauração tinha parado, simplesmente não tínhamos restaurantes a funcionar porque não há pessoas, não havia pessoas para trabalhar na restauração e, portanto, nós temos é que dar condições dignas a essas pessoas que escolhem Portugal para viver, e Braga especialmente.

**Diana:** Acredita que Braga possui uma estratégia efetiva de marketing territorial? Porquê?

**RC:** Eu acho que se criou bem a marca Braga. Como é lógico, ao contrário do que muitos dizem, nós não lutamos contra Lisboa nós lutamos contra o Porto, e o Porto serve de travão, muitas vezes, àquilo que depois se pode vir a passar em Braga, a vários níveis, mas só o facto desta zona se chamar Porto e Norte de Portugal já diz tudo. Por isso, é que nós lutamos muito em que o Minho se afirme, mas o Minho só se consegue afirmar se trabalhar como um todo, se for cada concelho por si fica muito mais difícil e o Porto volta a ganhar. Braga criou uma marca. Agora Braga tem de ter um plano para os próximos dez, vinte anos de como vai crescer, para onde é que se vai desenvolver. Nós sabemos que está, neste momento, em discussão o PDM, ainda hoje recebi um e-mail sobre isto da InvestBraga, relativamente aos parques industriais e expansão das empresas, porque Braga precisa ter um plano de crescimento. Braga foi o concelho que mais cresceu em população nos últimos dez anos, mas não estava preparado para esse crescimento, a vários níveis. Começam agora a ser dados alguns passos, vamos ter, acho eu, um BRT que pode agilizar a questão do transporte dentro da cidade, mas, mais uma vez, precisamos de trabalhar no transporte com os concelhos vizinhos e ainda não há. Fala-se em alguns acordos estão a ser assinados, que nós temos pressionado, mas depois não há nada concreto no papel e penso que Braga tem de se preparar, se quer de facto, assumir-se verdadeiramente como a terceira cidade do país e até poder criar aqui uma verdadeira área metropolitana à volta de Braga que era isso que faz, no nosso entender e no meu entender pessoalmente, totalmente sentido.

**Diana:** Na sua opinião, quais são os principais fatores que tornam Braga atrativa para investidores nacionais e estrangeiros?

**RC:** As instituições de ensino são fundamentais, no meu entender, tanto a Universidade do Minho, como a Católica, como o IPCA que agora se instalou aqui e tem aqui uma das melhores escolas técnicas profissionais, com TeSPs, do país e que já tem, ouvi dizer a semana passada, dois mil e tal alunos, só em Braga. Já são oito mil no total, mas só em Braga são dois mil. Eu acredito muito na educação e acredito que é ao qualificarmos as pessoas que conseguimos evoluir enquanto sociedade. As empresas precisam desses jovens qualificados.

Tem também um ambiente favorável para a criação de negócios por via daquilo que eu falei há pouco, mas, também, por via de ser uma cidade jovem. Acho que ainda continuamos a ser a cidade mais jovem do país e isso também é importante. Tem a parte cultural que também não pode ser desprezada e que tem vindo a ser melhorada ao longo dos anos, nós antigamente dizíamos que Guimarães e Famalicão tinha muito mais oferta cultural que Braga e Braga deu passos importantes a esse nível nos últimos anos. Foi pena não termos conseguido a Capital Europeia da Cultura, mas já sabíamos que não era possível, era quase impossível que o Norte voltasse a ter uma Capital Europeia da Cultura depois de Guimarães e do Porto, portanto, ela teria de ir para outra zona do país, mas vão ser feitos na mesma alguns investimentos até 2025 e, portanto, acho que a parte cultural também é muito importante. Cabe também aos empresários dinamizar essa oferta cultural que as cidades têm, porque nós temos de olhar para este novo *Bauhaus* europeu que se fala tanto, de dar valor a cultura, dar valor ao que é bom, a beleza das coisas, Braga acaba por ter aqui empresários também que cuidam muito disso, e o exemplo maior é o José Teixeira da DST que acaba por ter um papel muito importante na dinamização deste aspeto.

Diana: Conhece exemplos de projetos bem-sucedidos de atração de investimento em Braga? Poderia partilhar algum caso ou experiência?

**RC:** Há vários. Agora nós temos a Nestlé que também está a chegar a Braga, a Mobileum que está aqui também ao lado e a Bosch, que é o maior exemplo, porque a Bosch, apesar de estar cá há muitos anos, o que tem feito nos últimos três anos, é fundamental. As competências que estão aqui a ser criadas, os centros de desenvolvimento de várias áreas dentro da Bosch (que mereceram inclusive a visita, na altura, da Chanceler Alemã Angela Merkel a Braga, na altura do desenvolvimento do carro autónomo), se calhar, é o maior exemplo como uma

multinacional - que às vezes são olhadas de lado e que pensam que só vêm cá recrutar as pessoas que cá estão e tirar às empresas que nasceram em Braga - cria valor e isso é o mais importante para a cidade. A relação que a Bosch tem com a Universidade do Minho também é fundamental, na absorção de doutorados e os cursos que fazem em parceria, a transferência de conhecimento, até mais que a transferência, a cocriação de conhecimento que fazem em conjunto, é um exemplo que outras empresas também já estão a seguir. Eu tenho o privilégio de ser amigo do Carlos Ribas e sei o quanto ele valoriza Braga e quanto os chefes dele na Alemanha valorizam a fábrica de Braga que normalmente está sempre a liderar o conjunto de fábricas da Bosch estão espalhadas pelo mundo.

**Diana:** Que iniciativas acredita que Braga poderia adotar para melhorar ainda mais a sua capacidade de atrair investimento?

**RC:** A mobilidade é fundamental, a mobilidade é o número um. Agora também temos este pacto de mobilidade sustentável, mas isto já entra noutra área. Nós precisamos é de resolver o mesmo problema da mobilidade que acaba por depois se conjugarem as duas porque se nós conseguirmos que mais pessoas utilizem transportes públicos vamos melhorar a mobilidade, mas essa é dentro da cidade. Eu continuo a bater que é fundamental nós não esquecermos os concelhos à nossa volta. Braga não pode ser pensada só como cidade, tem de ser pensada aqui com este ecossistema da região, e a parte da habitação. Neste momento, são os dois grandes problemas que nós temos para conseguir atrair mais pessoas para trabalharem nas nossas empresas e mais empresas. A Bosch está em vias de perder um grande projeto, porque não consegue garantir à Alemanha que consegue ter mil pessoas para trabalhar nesse novo projeto. Portanto, esse projeto pode passar para outro país qualquer, que consiga garantir que vai ter mil pessoas a trabalhar, porque de facto, se chegarem mil pessoas hoje em Braga não têm onde morar. A questão da habitação modular é uma solução e nós temos em Braga os dois maiores projetos de habitação modular, um da DST, outro da Casais, os dois maiores do país. Um deles é inclusive alvo de um PRR e isso pode ajudar, agora depende depois também da questão dos licenciamentos onde as câmaras têm de ser muito mais ágeis do que são neste momento a analisar este tipo de processos.

**Diana:** Como é que acredita que a Câmara Municipal e o Governo podem resolver este problema?

**RC:** Nós só temos uma solução para resolver o problema da habitação é construir mais. Podem apresentar o resto das soluções, nenhuma vai resolver de fundo o problema que está criado, porque nós não construímos na última década aquilo que devíamos ter construído. Portanto, as nossas empresas revelaram dinamismo que surpreendeu toda a gente, inclusive o próprio governo, com os resultados que nós temos atingido, mesmo em pandemia e no pós-pandemia, em guerra, estamos com resultados, a nível económico, que está a surpreender os próprios governantes. Precisamos de pessoas, precisamos de habitação, só construindo e aí é que a construção modular, de facto, pode responder porque tem prazos muito mais curtos, mas para isso precisa que os licenciamentos, tudo o que é burocrático, acompanhe esta evolução, não há outra forma. Não é cá com arrendamentos coercivos nem com nada disso. Isso é só para mascarar, nem acabar com os vistos Gold, não isso não vai resolver o problema da habitação em Portugal, o problema da habitação em Portugal resolve-se construindo mais. É muito simples, falta é que todos trabalhem em conjunto. Os PDMs sejam alterados devidamente e que se aumente capacidade construtiva dos terrenos das cidades, que se acabe com a especulação imobiliária dos terrenos, há um desígnio do PRR que tem vinte mil casas para construir, mas não chegam. São precisas mais e, portanto, é deixar nas mãos dos privados, que os privados se encarregam de fazer o mercado rolar, mas desde que exista um trabalho na parte dos licenciamentos que seja favorável a que isto aconteça.

**Diana:** Em Braga assiste-se à construção da chamada “Habitação de Luxo”, com valores que não compactuam com os salários pagos em Braga.

**RC:** Isso é um fenómeno que não é só de Braga, atenção, isso é um fenómeno a nível nacional. Se falar com qualquer imobiliária por esse país fora, dizem que é muito mais fácil vender uma casa de meio milhão de euros para cima do que uma casa de duzentos mil euros, porque, de facto, nós estamos a ser atrativos, lá está trabalhamos bem no nosso marketing territorial. Estamos a ser atrativos para muitos cidadãos estrangeiros querem viver em Portugal. Aqui há uns tempos, nós tínhamos aqui muitos emigrantes com poucas posses e que vinham cá à procura de trabalho. Atualmente, temos pessoas com muitas posses e que para eles comprar uma casa de meio milhão de euros é muito barato, porque temos aqui um conjunto de pessoas provenientes de países onde o poder de compra é muito superior ao nosso. Atualmente, por exemplo, está no Top os brasileiros de classe média alta e os americanos que era difícil encontrar americanos quisessem vir viver para Portugal e atualmente temos muitos, muitos. Acima de tudo é Portugal

a ser Portugal. Portugal a demonstrar lá fora aquilo que tem de melhor, e o que é que tem de melhor e que é valorizado a grande maioria das pessoas que nos visitam? Primeiro a segurança, a maior parte deles valoriza muito a segurança. Depois o clima, a gastronomia, o facto de sermos um povo hospitaleiro. Isto tudo em conjunto faz de Portugal um dos países mais atrativos do mundo para morar, não tenhamos dúvidas disso. Só temos um problema de baixos salários e dos portugueses não conseguirem acompanhar essa qualidade de vida, ou a grande maioria dos portugueses não conseguirem acompanhar. Porque no resto, nós de facto somos um país muito atrativo com a segurança, é mesmo importante a segurança é mesmo importante.

**Diana:** Acredita que num futuro próximo que o panorama em Portugal já seja muito diferente a nível de salários e de habitação?

**RC:** Acredito que possa ser diferente. Eu acho que nós tínhamos um problema estrutural que nós conseguimos resolver nos últimos vinte e cinco anos, que tinha a ver com a educação, com a formação das pessoas. Nós há vinte e cinco anos, quando comparados com a média europeia, mesmo com os países de leste que entraram mais recentemente na União Europeia, nós tínhamos uma população muito, muito pouco qualificada. Hoje nós temos qualificações superiores à média europeia, portanto, há aqui um trabalho de qualificação, de educação que foi feito. Esta nova geração agora vai ter de chegar aos órgãos de decisão e aí é onde tenho as minhas dúvidas, porque nós precisamos de mudar tudo aquilo que está a acontecer atualmente. Este afastamento do cidadão das decisões políticas, são sempre os mesmos. Nós temos de mudar isso, a abstenção a questão desta nova geração estar alheada disso, de nem querer saber. Se simplesmente perguntar a um jovem de vinte anos o nome do primeiro-ministro, existem alguns que não vão saber sequer. Isso é mau, é um sinal preocupante e é aí que temos de trabalhar. Para isso, precisamos de credibilizar as instituições, de credibilizar as nossas ações políticas, para que os jovens se sintam mais atraídos por algo que é fundamental. Nós olhamos para a política e pensamos que é só partidária, não, a política é importante, é importante nós preocuparmos com o futuro do nosso país e nós só nos preocupamos se, de facto, tivermos uma participação cívica acima daquela que existe neste momento. As associações são muito importantes são muito importantes, mas também temos outro problema em Portugal, a fragmentação. Aquilo que eu falei de Braga, em relação aos concelhos aqui vizinhos, acontecem todos os exemplos que possa imaginar e nas associações é igual. Por exemplo, Portugal tem novecentas associações empresariais, tem cinco

confederações, o que é ridículo, isto é, o chamado “dividir para reinar”. É como os governos gostam, estão fragmentados, “nós vamos dando aqui um bocadinho, eles todos contentes” e não há uma voz forte que fale por todos. Nós vemos os sindicatos, só os professores têm quinze ou vinte sindicatos, a PSP tem mais. Nós temos uma fragmentação enorme. Porquê? Porque cada um quer o seu poder e se não consegue poder naquele, vai criar um ao lado que é para se sentir poderoso naquele que criou. Isso acaba por ser prejudicial quando nós precisamos ser ouvidos, porque enquanto assim for quem estiver no poder, e não é da esquerda nem da direita é igual, é muito cómodo porque está tudo muito fragmentado. Não há uma voz, nem uma oposição forte e sentem-se quase com aquele sentimento que podem fazer tudo o que quiserem, que nós vamos acabar por aceitar. Mais manifestação para a esquerda mais uma para a direita, e não pode ser. Nós precisamos de representatividade, nós precisamos de instituições fortes e credíveis e isso só se consegue com a participação dos cidadãos. É caso para dizer que a união faz a força e nós estamos totalmente fragmentados e perdemos toda a força. Eu falo nisto no Minho, quando eu digo lutamos contra o Porto, mas será que Braga lutar por si, Famalicão lutar por si, Guimarães lutar por si, Viana lutar por si, não vão conseguir nada e isto depois tem reflexos. Quando lá em Lisboa tem de decidir onde vão atribuir os fundos, onde vão fazer os investimentos, é aqueles que têm força e o Porto aí ganha sempre a qualquer concelho por si só. Se falassem os vinte e quatro concelhos a uma só voz, como nós defendemos, éramos muito mais fortes. Nós estamos a falar de um milhão de pessoas e não cem mil aqui, oitenta mil ali, setenta mil ali, cada uma a perder por si. É como diz o nosso ministro da economia, a mentalidade minifúndio que ainda existe na cabeça dos nossos decisores, para não lhe chamar outra coisa.

**Diana:** Como avalia a importância da colaboração entre diferentes atores, como a autarquia, o setor empresarial, as instituições académicas e de sociedade civil?

**RC:** Fundamental. Veja o caso das universidades. O IPCA cresceu e passou de uma instituição com quatrocentos alunos para ter oito mil alunos porque se ligou às empresas, porque criou cursos à medida das necessidades das empresas. Estava aberto a receber sugestões da criação de cursos, daquilo que o mercado estava a pedir. Nós vemos as universidades agora a começarem a ir atrás, a Universidade do Minho está a começar a fazer o mesmo. Vemos o que aconteceu, por exemplo, com Coimbra que a cidade parece que parou no tempo porque a universidade está fechada sobre si mesmo e não pode ser. Nós temos de ter isto e não depende só das universidades, também depende das empresas. As próprias

empresas têm de estar abertas nesta colaboração, que tem de ser recíproca. Braga aqui acho que é um exemplo a dar ao país, como é por exemplo, Aveiro também tem exatamente a mesma filosofia e hoje são motores económicos precisamente por isso, porque conseguiram esta cocriação entre empresas e instituições do sistema científico e tecnológico muito importante.

**Diana:** Na sua visão, quais são os principais desafios que Braga enfrenta atualmente em relação à atração de investimento?

**RC:** Mobilidade, habitação e um ordenamento do território. Se chegasse hoje, uma multinacional, a fábrica da Tesla, por exemplo, em Braga não se podia instalar. Não havia terrenos para instalar uma fábrica da Tesla, como parece que vai para Valência, para Espanha, mas Portugal chegou a ser equacionado. Se Braga se juntasse a Famalicão e Barcelos se calhar já conseguia oferecer isso, portanto, o maior desafio é cooperação. Pensando enquanto autarca de Braga, “se eu perder se calhar mais vale ir para Espanha do que vir para Famalicão”, que é muitas vezes o que acontece. Não pode acontecer, porque se vier para a nossa região nós vamos sempre ganhar com isso. Portanto a cooperação é uma palavra-chave nos desafios que temos de enfrentar.

**Diana:** O Quadrilátero urbano pode crescer?

**RC:** Ele só pode crescer. Ele ainda não fez nada, a não ser algumas questões no âmbito cultural, pouco mais do que isso. Fazia sentido integrar Viana do Castelo, e em vez de se chamar Quadrilátero Urbano, chamar-se-á polígono, porque Viana é o acesso ao mar e a economia do mar vai ser uma economia pujante nos próximos anos. Tudo o que tem a ver com as *offshores* eólicas, tudo o que tem a ver com a própria exploração do mar, com as questões das algas. Se há grande riqueza que Portugal tem, é o mar, que muitos outros países não têm.

**Diana:** Na sua opinião, que oportunidades existem para Braga se posicionar como um destino atraente para investimentos em um futuro próximo?

**RC:** Eu acho que esta questão da sustentabilidade é importante. Braga tem dado passos relevantes, porque está nos fóruns onde se estão a cuidar ou a preparar as cidades nesse sentido. Braga aqui tem estado presente e eu tenho acompanhado isso. A questão do *cluster* tecnológico é fundamental e deve haver uma maior aposta para que Braga, possa ser quase uma Silicon Valley de Portugal e há mais cidades a lutar por isso. Matosinhos também está a lutar, porque vai construir lá um grande campus a esse nível. Mas Braga tem todas as condições, pela Universidade do Minho, pelas empresas que já cá estão instaladas, isso a

nível do investimento. Como cidade, eu acho que Braga tem de perceber para onde vai crescer e eu defendo muitas vezes isto, que Braga tendo um rio como o Rio Cávado, não se percebe como é que não existiu um plano para que Braga crescesse para o rio. Quase todas as cidades europeias que têm um rio, cresceram à volta do rio e Braga cresceu para a montanha, para o Bom Jesus e para o Sameiro e, portanto, está na altura de repensar como é que Braga deve crescer para que de facto nós tenhamos uma cidade mais agradável. Estamos a sofrer de dores de crescimento, é natural. Hoje vive-se de uma forma mais stressada em Braga do que se vivia há dez anos. É normal quando a cidade cresce e não se preparou para esse crescimento, mas acho que Braga tem condições para poder adaptar-se a este crescimento porque tem um território amplo. É muito pior no Porto, pois não pode crescer para mais lado nenhum, não é? Braga não, Braga ainda tem muitas freguesias por onde pode crescer desde que os decisores políticos assim o entendam.

**Diana:** Se pudesse descrever Braga numa palavra em qual descreveria?

**RC:** Eu vou fugir à tradicional Roma portuguesa. Uma pergunta interessante que nunca tinha pensado nela assim, mas eu olho para Braga e vejo tecnologia por isso se calhar Braga é tecnologia!

**Diana:** Muito obrigada pelo seu contributo e até a próxima!

## ENTREVISTA 3

### A IMPORTÂNCIA DO MARKETING TERRITORIAL NA ATRAÇÃO DE INVESTIMENTO: O CASO DA CIDADE DE BRAGA:

**Nome do entrevistado:** Gil Carvalho

**Função do entrevistado:** Diretor da Dinamização Económica e da Atração de Investimento na InvestBraga

Introdução:

**Diana:** Olá, antes de mais, muito obrigada por participar e colaborar com este estudo. O Estudo consiste em perceber qual é a importância do Marketing Territorial para a atração de Investimento para a cidade Braga. Vou realizar algumas questões para explorar as suas opiniões, perceções e experiências sobre o tema. Caso não queira responder a alguma questão, é livre de o fazer. Muito obrigada.

Antes de iniciarmos, vou ler um pequeno texto acerca do consentimento informado ao qual vai ter de responder se concorda ou discorda, e posteriormente, assinar um documento onde constam estas informações, que será enviado por e-mail.

“Concorda em participar de livre vontade no estudo da autoria de Diana Jorge Oliveira da Silva (aluna do Mestrado em Gestão de Empresas, no Instituto Superior de Administração e Gestão). Concorda que lhe foram explicados e compreende os objetivos deste estudo e autoriza a gravação da sua entrevista. Compreende que a sua participação neste estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão se reflita em qualquer prejuízo para si. Entende, ainda, que toda a informação obtida neste estudo será estritamente utilizada para a realização do mesmo e não será partilhada em qualquer relatório ou publicação, ou a qualquer pessoa não relacionada diretamente com este estudo, antes da publicação do mesmo.

*Nota: no final do projeto de investigação todo o material gravado será destruído a fim de preservar o anonimato e confidencialidade dos participantes.”*

Concorda?”

**GC: Sim.**

**Diana:** Vou então começar. Sendo que é diretor aqui do DEAI, como descreveria Braga em termos de características geográficas, culturais e económicas?

**GC:** Enquadrando aquilo que é o território mais alargado, Braga acaba por ser um concelho que, apesar da sua pequena dimensão, em termos de área, consegue ter um conjunto de vantagens competitivas que a distingue, comparativamente com a restante região. Isto permite, mesmo a nível internacional, uma posição mais forte, pois consegue apresentar um conjunto de vantagens competitivas únicas. Penso que em termos culturais, Braga tem crescido imenso nos últimos anos. Podemos sempre apontar que investimentos infraestruturais foram determinantes nesse sentido, desde a requalificação do Theatro Circo até à requalificação do Altice Forum Braga. Dois pontos onde grande parte da atividade cultural se passa, mas que depois ultrapassa largamente essas duas infraestruturas. Até porque hoje, em termos culturais, acabamos por testemunhar um conjunto de iniciativas muito mais alargadas, para diversos públicos, que até ocorrem na via pública e, por isso, essas ações e essa dinamização cultural acabou por acontecer face a crescimentos de outra ordem. Desde um crescimento económico, as empresas acabaram por também criar e proporcionar um apoio a atividades culturais que permitem a sua realização em Braga; também um crescimento populacional, que permite haver público diferentes, também públicos de diversas geografias, que permitem que ações culturais de outras geografias internacionais acabem também por se desenvolver em Braga, vocacionadas para essa população que acabou por se instalar em Braga, mas também as diferentes faixas etárias, porque, realmente, uma cidade jovem, como Braga, acaba por, depois, poder ter um conjunto de atividades culturais vocacionadas para a população mais jovem, o que impulsiona ainda mais ações de âmbito cultural em Braga

**Diana:** Muito bem, qual é a sua perceção sobre o ambiente de negócios em Braga?

**GC:** O ambiente de negócios em Braga tem tido resultados muito significativos. Braga acaba por, hoje, estar visivelmente conotada a nível internacional nos rankings das cidades com maior crescimento económico. Ficamos este ano, inclusive, no âmbito de um trabalho da FDI, como um exemplo a nível europeu, como a primeira cidade num ranking sobre a estratégia de captação de investimento. Isso resulta, efetivamente, de um trabalho de captação de investimento que tem permitido a Braga instalar novos investimentos económicos, em diferentes áreas, em diferentes setores de atividade, que depois acabam por se multiplicar e atrair cada vez mais empresas. Porquê? Porque, efetivamente, Braga num passado recente acabou por ter um conjunto de vantagens, em termos de talento, que foi aproveitado por essas empresas para se instalarem cá. Empresas multinacionais, empresas de referência que,

naturalmente, ao instalarem-se em determinado território, neste caso Braga, acabam por disputar interesse de outras empresas da mesma área de negócio, que acabam também por procurarem instalar-se cá. Cientes do crescimento que essas empresas estão a ter, acabam por perceber que aqui têm também um local de excelência para criarem um polo. Tudo isto depois multiplica-se, porque efetivamente, cada vez mais, o mercado é global. Estas empresas muito centralizadas acabam por expandirem-se a nível internacional e Braga acaba por ser um ponto de referência nesse sentido. Por aquilo que tem vindo a colher nos últimos dez anos, mas também pelo potencial que tem, porque paralelamente todos os *stakeholders*, que são responsáveis pela criação de conhecimento, pela criação de talento, acabam também por hoje estar com uma atividade muito forte a nível internacional, que também permite que criem mais talento qualificado, que permite continuar a posicionar Braga como uma cidade atrativa para atrair investimento.

**Diana:** Falou das áreas económicas, quais são os setores que estão mais fortes na região neste momento?

**GC:** É assim, nós temos verdadeiramente aqui uns setores económicos que depois acabam por ter um papel diferente naquilo que são os resultados económicos. Nós somos, desde a década de noventa, identificados como a Silicon Valley de Portugal porque, efetivamente, tínhamos muitas empresas ligadas à área de software e das tecnologias da informação (TI) que acabaram por se instalar em Braga, por ser criadas em Braga e, hoje, algumas delas são referência a nível internacional. Umas são já empresas que foram adquiridas por multinacionais, outras têm um papel muito importante na sua atividade (não só nível nacional, mas também internacional). Desde aí que o setor das TI tem um papel importante aqui na cidade de Braga. Lá está, fruto do talento que era criado na Universidade do Minho e que permitiu que muitos empreendedores se instalassem aqui e criassem aqui atividades, que em muitos casos resultaram na criação de empresas muito importantes e hoje com uma posição forte no seu setor de atividade. Esse setor, seguramente, continua a crescer. Continuamos, cada vez mais a ter empresas tecnológicas a instalarem-se em Braga. Hoje por via de um apoio inclusive da própria Startup Braga, que tem apoiado muitos empreendedores e projetos daquilo que são os verticais de apoio, naquilo que são as áreas das tecnologias de informação, das ciências para a saúde, da economia digital, da biotecnologia e da nanotecnologia e, portanto, o setor das TI tem um papel muito importante. Depois em termos económicos, em termos de volume de

negócio, temos outros setores que efetivamente tem outro peso, são empresas de outra dimensão, estamos a falar de grandes empresas que trabalham no setor dos componentes automóveis, e essas sim, em termos económicos, acabam por ser aquelas que tem um peso maior no concelho, entram também no setor tecnológico, estamos a falar de empresas ligadas ao setor automóvel mas na criação de soluções digitais e empresas que acabam por representar mais de cinquenta por cento daquilo que é o volume de exportações de Braga e, portanto, em termos económicos são essas que tem um maior peso. Paralelamente, temos ainda setores mais tradicionais, e em muitos casos, empresas desses setores hoje tem um posicionamento forte, porque conseguiram acompanhar o desenvolvimento do seu setor, mas também capacitar-se para ser uma referência naquilo que é o seu *know-how*. O setor da metalurgia e da metalomecânica e, também, o setor da engenharia de construção. São, hoje, dois setores fortes aqui em Braga, que são tradicionais, mas que acabam por conseguir trabalhar para mercados mais exigentes a nível internacional. No modelo do *made in* para o *designed in*, porque são empresas que, efetivamente, mais do que fazer, criam as suas soluções e conseguem perfeitamente estar nesse patamar de qualidade ao nível internacional.

Diana: Muito bem, na sua opinião quais são os principais fatores que tornaram Braga atrativa para esses investidores nacionais e estrangeiros?

GC: Desde logo, o seu posicionamento geográfico. Braga acaba por estar aqui numa região mais alargada. Temos de ter consciência de que Braga enquanto concelho acaba por gozar de um conjunto de vantagens competitivas do território onde está instalado, portanto, se olharmos para uma região como é o Quadrilátero Urbano, temos Braga Barcelos Vila Nova de Famalicão e Guimarães. Não falamos de um concelho de cento e noventa e três mil habitantes, mas falamos de uma pequena região como esta que tem mais de seiscentos mil habitantes e tudo isto é muito atrativo. Uma empresa que queira instalar-se cá e que sabe que depois, obviamente, vai tirar partido daquilo que é a enquadramento e de uma região mais alargada, como neste caso, se não quisermos ir para o Minho que é uma região, não que seja uma grande região, mas é uma região que já engloba vinte e quatro concelhos, mas que nestes quatro concelhos têm um potencial muito forte. Aliás, são estes quatro concelhos que são 1% do território nacional, mas que representam 10% das exportações nacionais. Sendo assim, temos aqui um ecossistema de desenvolvimento económico muito forte e que acaba por funcionar como um grande atrativo para a atração de investimento. Naturalmente

que a primeira grande razão é obviamente o talento. O facto de Braga ter talento é que permitiu, também, que que Braga crescesse como tem crescido nos últimos anos, em termos económicos e desde logo Braga que em 2013 era o 12º concelho mais exportador e agora está no 3º/4º lugar, portanto isso deve-se efetivamente a um crescimento que resultou em primeira análise daquilo que era a disponibilidade de talento que Braga tinha. Depois, eventualmente, as vantagens que nós temos a nível estrutural. Braga acaba por ter uma proximidade grande ao aeroporto, hoje em trinta minutos conseguimos estar no aeroporto e isto acaba por ser uma vantagem competitiva para a atração de investimento. Também temos portos muito perto onde as indústrias podem escoar os seus produtos, nomeadamente o porto de Leixões, e acaba por ser um fator importante. Depois também aquilo que é a proximidade entre as entidades, entre os responsáveis pelo desenvolvimento do território, dos outros *stakeholders*, nomeadamente os centros de investigação e as próprias universidades (como a UMinho e o IPCA), que, cada vez mais, têm uma proximidade para com as empresas, quer na criação de talento específico para aquilo que são as suas necessidades, que na produção de conhecimento específico através das suas unidades de investigação científica (ao criar soluções para as empresas nos setores onde elas trabalham). Portanto, tudo isto acabou por criar um ecossistema de desenvolvimento económico que acaba por funcionar. Acabam por apoiar as empresas e as empresas acabam, também, por permitir a estas entidades desenvolver a sua atividade e estes são os principais fatores.

**Diana:** Muito bem, sendo que o DEAI é o primeiro ponto de contacto dos investidores quando chegam a Braga, que exemplos de projetos bem-sucedidos de atração de investimento para Braga poderia partilhar?

**GC:** Nos últimos anos, visto que isto é um processo contínuo, temos assistido a um conjunto muito alargado de empresas que são empresas de referência nos seus setores de atividade a nível nacional e internacional, que têm olhado para Braga como um local onde entendem ter condições para se instalarem. Nos últimos anos, com o apoio da InvestBraga, que no fundo a InvestBraga acaba por funcionar como um facilitador ao investimento e acaba por apoiar estes investidores a instalarem-se cá. Em muitos casos tem sido muito valorizada essa disponibilidade da InvestBraga em os apoiar e temos, efetivamente, acompanhado empresas que se têm instalado em Braga e que desde a primeira hora que nos contactaram têm valorizado este nosso contacto. Têm, em alguns casos, referido que esse contacto e este apoio, se tornou determinante, muitas

vezes, na seleção de Braga como local para se instalarem e, portanto, é algo que nos últimos anos tem resultado. Estamos aqui a falar de empresas de diversa ordem, naturalmente muitas delas têm nomes mais conhecidos a nível internacional, porque são multinacionais, mas outras que têm nomes menos conhecidos. O facto de terem escolhido Braga, acaba por representar um marco naquilo que é a capacidade de atração de investimento para Braga, porque poderiam ter escolhido outra cidade, não em Portugal, mas em qualquer outro país e escolheram Braga! E isso realmente é fundamental. Podemos estar a falar de empresas como, por exemplo, a Mercedes Benz.io, que está cá, e que o ano passado tinha um colaborador, este ano está perto dos cem colaboradores. É uma empresa que tem duas unidades na Alemanha, tem uma unidade em Lisboa, e que hoje uma em Braga, que foi a 4ª localização escolhida e acaba por ter já um papel de extrema relevância e importância naquilo que é o grupo. Essa capacidade, foi demonstrada com o potencial não só da empresa, mas também de Braga ter proporcionado condições para que hoje a empresa atingisse valores e números que inicialmente eles não estavam sequer à espera de aqui conseguir obtê-los e esse resultado acaba aqui por ser importante e por dar visibilidade ao nosso trabalho. Também muitas outras empresas, como é o caso da Fiducial, que é uma empresa multinacional francesa, que veio para Braga não para comercializar os seus produtos, mas escolheu Braga para criar o seu centro de desenvolvimento e, portanto, é aqui que têm o seu centro de desenvolvimento, as suas ferramentas que depois noutros mercados servem de ferramenta de trabalho para prestar os serviços aos seus clientes. Naturalmente, uma empresa como a Accenture, que está em Braga a crescer e hoje tem perto de mais de setecentos colaboradores, é uma referência nesse sentido. A Fujitsu acaba por igualmente ser uma empresa que destacamos pela positiva porque, de facto, também tem mais de setecentos colaboradores e está hoje em Braga a trabalhar, tem aqui um polo muito importante daquilo que é o seu grupo. Mas muitas outras empresas, como por exemplo, a Webhelp, que é uma empresa que tem crescido imenso e tem cá mais de mil colaboradores, noutro tipo de atividade, mas que realmente, saber mais do que estas empresas se terem instalado cá é saber que aqui, conseguiam ter condições para crescer. Muitas vezes, mais do que aquilo que eram as suas expectativas iniciais e isso realmente tem sido de um valor acrescido. Não só com o trabalho de apoio da InvestBraga, mas de facto saber que aquelas atividades que importam ao crescimento da sua atividade tem sido verificadas e Braga tem conseguido corresponder as expectativas nesse sentido.

**Diana:** Sendo que tem uma voz ativa na concessão e implementação da estratégia de atração de investimento e como a InvestBraga é uma empresa municipal e colabora ativamente com o município nesta estratégia, que iniciativas acredita que poderiam vir a beneficiar a atratividade de Braga relativamente ao investimento?

**GC:** Há iniciativas que dependem de certas entidades para a sua implementação. Nós temos neste momento, a revisão do PDM a acontecer, está em revisão neste momento. Estamos em justificação do PDM junto da CCDR, onde é preciso justificar aquilo que é a necessidade de aumentar a área para acolhimento de atividades industriais e efetivamente é uma necessidade que as empresas que temos em Braga tem. Hoje as empresas que já estão instaladas em Braga têm necessidade de crescimento grandes. Posso adiantar que através de um pequeno levantamento que fizemos, pouco mais de vinte e cinco empresas representa uma necessidade de mais de quatrocentos mil metros quadrados em área, face ao crescimento dessas empresas. As empresas de Braga trabalham para todo o mundo e isto, naturalmente, quando nós falamos em ter capacidade de resposta para o mercado internacional, obriga depois a investimentos. Têm de ter uma maior capacidade em termos de produção e obriga a ter uma maior área, naturalmente, para que possam criar mais emprego e onde possam instalar mais equipamentos de produção daquilo que são os seus produtos. Essa é uma necessidade em que estamos a trabalhar, neste caso o município, numa revisão do PDM, que permita efetivamente nesse âmbito que as empresas que cá estão continuem a crescer e naturalmente acolher e instalar novas empresas. Por outro lado, também ao nível da habitação, este crescimento que temos verificado ao longo dos últimos anos, tem reduzido aquilo que é a oferta imobiliária e, naturalmente, quando a oferta diminui, depois os preços aumentam, e em termos de habitação, há aqui um equilíbrio que temos de procurar que naturalmente só pode ser resolvido se houver um aumento da oferta. Esta é também uma prioridade e é algum trabalho que tem de ser desenvolvido. Lá está, todas estas necessidades acabam por não ser da responsabilidade direta da InvestBraga, mas que a InvestBraga acaba por aqui participar e procura apoiar aqueles que podem, aqui nesta matéria, criar condições para que tal aconteça e trabalhar sobre elas. Depois temos aqui, também, um valor acrescentado da capacidade das universidades e dos institutos de ensino superior, criarem talento nas áreas de maior procura das atividades que estão em crescimento em Braga e esse é um trabalho que está a ser conseguido, mas que nós queremos ainda mais. A InvestBraga, acaba por também participar numa triangulação que tem a ver com

o trabalho que é das instituições de ensino superior, da universidade em criar talento em ligação às empresas, que são elas que depois, amanhã poderão acolher esse talento. Nessa ligação a InvestBraga acaba por, como já fez no passado, em determinados projetos que levou a cabo e acabaram por resultar muito bem, nomeadamente na qualificação para as áreas de TI, que são aquelas com maior procura por parte das empresas que estão a crescer em Braga, e a criar emprego qualificado e é algo que nós procuramos promover. Temos inclusive brevemente uma reunião com o centro de emprego de Braga, o IEFP, para procurar criar um programa semelhante a um que tivemos no passado nomeados como “QUALIFICAit”, com esse intuito, de criar e requalificar para as áreas de maior procura das empresas. Hoje, temos também ao nível dos TeSPs, que estão a qualificar especificamente recursos humanos para empresas que identificaram previamente aquilo que são as suas necessidades e as áreas de formação e, portanto, esse trabalho também já está a ser feito de forma direta entre as instituições de ensino superior, como é o IPCA e algumas empresas da região.

**Diana:** Muito bem, já falamos aqui um bocadinho sobre a atração de investimento, sobre as características que Braga tem, e agora gostaria de saber qual é a sua opinião sobre a importância do marketing territorial para promover o desenvolvimento económico de uma cidade ou de uma região?

**GC:** O marketing territorial, efetivamente, tem um papel fundamental na atração de investimento e no desenvolvimento de um território como o território de Braga. Claro que, como já foi dito aqui há pouco, o marketing territorial deve ser feito e Braga deve também procurar fazê-lo, não se circunscrevendo àquilo que é o limite geográfico do concelho de Braga, mas naturalmente promover o Braga num ambiente mais alargado. Não só do Quadrilátero Urbano, em termos económicos, mas também em termos de qualidade de vida. Se hoje conseguimos reter o talento que cá criamos, é porque Braga oferece qualidade de vida aqueles que escolhem Braga para viver, e isso deve-se naturalmente outras vantagens. Desde logo a facilidade de viver em Braga, estar a trinta quilómetros do mar e estar a trinta quilómetros a montanha. Isto permite, em termos daqueles que escolhem Braga para viver, uma localização que a esse nível oferece as condições mínimas. Também falamos a nível cultural, também é importante. Hoje a atividade cultural no concelho tem-se demonstrado uma mais-valia e, portanto, tem sido valorizada para aqueles que escolhem Braga para viver. O marketing territorial acaba por ser um meio pelo qual nós devemos dar visibilidade a todas essas vantagens competitivas, não só do concelho de Braga, mas também do potencial que Braga

tem para as pessoas escolherem Braga para viver. A partir daí, é mais fácil escolherem Braga para trabalhar ou para estudar ou para visitar. E realmente aí é fundamental o trabalho de marketing territorial. É fundamental para promover estas vantagens competitivas no território, neste caso Braga. Depois também com o marketing territorial acabamos por aumentar a visibilidade da cidade de Braga a nível internacional e esse é um grande objetivo. Hoje, Braga, como já referi há pouco, acaba por estar nos rankings das cidades com melhores indicadores a diversos níveis, seja a nível económico, seja a nível cultural, seja em termos de população e de qualidade de vida, e essa visibilidade tem de ser aproveitada. Temos de aplicar o marketing territorial para depois aumentar a visibilidade da nossa região, de Braga. Isso também tem sido conseguido. É algo que valorizamos e que sabemos que traz benefícios para o desenvolvimento do território. Depois, temos aquilo que são os nossos benefícios mais específicos e que nós procuramos criar em Braga como, por exemplo, o regime de incentivos ao investimento, no qual Braga abdica de um conjunto de receitas, a favor de projetos estratégicos que desenvolvam e criem emprego qualificado (projetos que realmente sejam diferenciadores e sejam uma mais-valia para o território). Este conjunto de incentivos e benefícios, naturalmente, que o marketing territorial serve para os promover. É assim que conseguimos realmente atrair projetos estruturantes para o desenvolvimento do nosso concelho. Portanto, considero que Braga possui uma estratégia de marketing territorial efetiva. Claro que o marketing territorial, como já disse aqui, é fundamental para promover a qualidade de vida que Braga pode oferecer. A qualidade de vida também só é possível, se houver crescimento económico e criação de emprego, algo que Braga tem e que está a conseguir. É importante comunicar esse crescimento económico e essa capacidade de criação de emprego qualificado e, claro que a criação de um plano de marketing territorial, é fundamental nesse processo.

**Diana:** Acredita que Braga possui uma estratégia efetiva de marketing territorial? Que papel é que a InvestBraga tem nesse processo?

**GC:** O papel da InvestBraga nesse processo prende-se muito com aquilo que é a promoção do funcionamento em rede dos *stakeholders* que são responsáveis pelo desenvolvimento do território. Nesse processo, quando a InvestBraga foi desde a primeira hora percebido que a era preciso colocar os *stakeholders* da região a funcionar e trabalhar em rede. Foi através da criação do concelho estratégico da InvestBraga, que surgiu o Plano Estratégico para o Desenvolvimento Económico de Braga, o PEDEB, para o período 2014-2026, onde

foram definidas um conjunto alargado de ações estruturantes e ações de apoio ao desenvolvimento, ações que são da responsabilidade de todos os *stakeholders* (ligados quer à área do associativismo, quer à área do próprio município, à própria InvestBraga, mas também às universidades, aos institutos de ensino superior, e portanto todas as entidades têm aqui um papel importante no desenvolvimento do território) e colocar estas entidades a trabalhar em rede foi um objetivo da InvestBraga. Não que elas tivessem distantes umas das outras, mas às vezes é preciso juntá-las e esse é um trabalho que a InvestBraga procura fazê-lo, não só entre as entidades, mas também na sua ligação às empresas. Quando recebemos investidores, procurámos, e temos conseguido perfeitamente e com facilidade, pô-los em contato com todas as entidades que aportam valor aquilo que é a sua instalação em Braga. Esta disponibilidade das entidades em nos receber, a nós e aos investidores, acaba por ser fundamental neste processo. Portanto, o PEDEB de Braga poderia acontecer de uma forma mais desenvolvida, menos desenvolvida, mais integrada, menos integrada, mas que é um facto aqui demonstrou-se realmente uma mais-valia termos dado este passo naquele momento. Foi um momento que Braga tinha conjunto de potencialidades, mas que não estariam a ser trabalhadas da melhor forma, também não fomos nós que pusemos as entidades a trabalhar melhor forma, naturalmente. Cada entidade soube posicionar-se neste modelo de desenvolvimento e de crescimento económico, e realmente cada entidade facilitou e procurou agilizar esse processo, aquele que acabou por ser uma mais-valia. Foi um trabalho que foi iniciado da melhor forma, a meu ver, e o resultado tem-se demonstrado definitivamente, com os indicadores que temos sobre desenvolvimento económico social e cultural de Braga.

**Diana:** Muito bem, Como avalia a importância da colaboração entre diferentes atores, como a autarquia, o setor empresarial, as instituições académicas e de sociedade civil?

**GC:** Temos aquela trilogia, em que temos as empresas, temos as administrações do poder local e temos o sistema científico. Ao colocar estes três grupos em rede a trabalhar, naturalmente as coisas funcionam melhor e é aqui que devemos apostar, para potenciar cada vez mais as regiões e devemos investir cada vez mais numa aproximação entre estas entidades.

**Diana:** Temos aqui uma rede de embaixadores empresariais criada pela InvestBraga, que faz um trabalho muito bom pelo que temos vindo a acompanhar, mas que tipos de parcerias e colaborações acredita que seriam ainda mais benéficas para impulsionar o desenvolvimento e que ainda não existem agora na cidade?

**GC:** A cidade acaba por crescer numa forma integrada e esta rede de embaixadores empresariais que referiu tem sido também mais-valia nesse sentido. Consegue não se focar somente naquilo que são as necessidades económicas de cada uma das empresas e dos grupos que integram a rede de Embaixadores Empresariais, mas acabam por olhar para o território de uma forma mais global, valorizando como um todo e percebendo que fazem parte desse território. Como tal, ainda recentemente, em período de pandemia houve uma preocupação acrescida naquilo que eram as necessidades em termos sociais. As necessidades em termos culturais, este grupo de embaixadores tem-se disponibilizado para aqui trabalhar, juntamente com o município, na procura de soluções naquilo que são as ações que permitam um maior apoio em termos sociais e em termos culturais. Portanto, nas restantes áreas de desenvolvimento do território, por via desta rede de Embaixadores Empresariais de Braga, mas também muitas empresas que não integram, têm mostrado disponibilidade para apoiar sempre que são chamadas, em matéria de ações relacionadas com o desenvolvimento social e o desenvolvimento cultural do concelho. Cada vez mais envolver as empresas com aquilo que é desenvolvimento global do território é importante, não só ao nível económico porque naturalmente que estas empresas se focam naquilo que são as suas capacidades de crescer e de aumentar a sua competitividade internacional, mas essa disponibilidade que têm para trabalhar e, serem elas também, muitas vezes, parte da solução para um desenvolvimento noutras áreas que não são das suas competências. Isto tem-se mostrado uma mais-valia, e também é um trabalho que nós procuramos potenciar na InvestBraga juntamente com o município. Só assim podemos criar aquela qualidade de vida que pretendemos que Braga ofereça, para que efetivamente cada vez mais com emprego qualificado consigamos atrair talento para Braga. Hoje em termos económicos, temos empresas a crescer a uma dimensão, que a criação do talento que é produzido em Braga, já não é suficiente para suprimir todas essas necessidades e, assim, a atração de talento é também um trabalho com que nós nos vamos focar. Só conseguimos atrair talento se criarmos condições e essas condições acabam por ser criadas não só pelo município, mas também por todos os *stakeholders* e pelas empresas que têm também aqui também um papel fundamental.

**Diana:** Muito bem, gostaria de saber qual é a sua visão sobre os principais desafios que Braga enfrenta atualmente em relação à atração de investimento.

**GC:** A necessidade de conseguir disponibilizar, num período mais curto de tempo, espaços para acolhimento de empresas, seja para escritórios, sejam espaços maiores industriais, é algo que, efetivamente, Braga consegue, criar essas soluções, mas com maior dificuldade. Muitas vezes o tempo a que elas obrigam, acaba por não ser eficaz, naquilo que é o tempo esperado por parte dos investidores, portanto, temos de reduzir esse tempo. Será com construção, naturalmente, mas antes da construção é preciso estar definido onde é que podemos construir e daí a necessidade da revisão do PDM. E a questão habitacional, como também já tinha referido. Todo este crescimento depois acaba por criar diminuição da oferta e, nesse sentido, também é necessária uma revisão do PDM, para criar condições, para que novas áreas possam perfeitamente surgir e criar soluções de habitação. Isto para permitir que haja uma redução dos valores aos quais hoje estamos a assistir ou, pelo menos, que acabem por não continuar a crescer desta forma. Isto são os pontos fundamentais para que possamos continuar este trabalho de atração de investimento e de crescimento em Braga.

**Diana:** Muito bem, vimos os desafios e agora quais são as oportunidades que existem para Braga se posicionar como um destino atraente para investimentos num futuro próximo?

**GC:** O resultado positivo que muitas empresas acabam por demonstrar ao estarem instaladas em Braga, acaba por funcionar como indicador, um chamariz, para que outras empresas nessas áreas olhem para Braga com o mesmo despertar de interesse para se instalarem cá e portanto essas empresas que já cá estão têm esse efeito de promover a localização de Braga como zona preferencial, que oferece as condições para a sua instalação e posterior crescimento, no negócio instalar, e tem capacidade para crescer cá, mas também depois acabamos por assistir e ter aqui também através destas empresas muitos outros negócios acabam por funcionar e por ser criados devido a grandes grupos empresariais que se têm instalado em Braga seja na área do setor automóvel, a Aptiv, seja a Bosch, ou seja, empresas que têm criado também oportunidades para outras empresas se instalarem cá que depois presta serviços a essas empresas. Isto quer dizer que é um efeito multiplicador de oportunidades que depois permite realmente a outras empresas noutros sectores instalar-se e crescerem em Braga. Braga tem efetivamente atraído empresas que têm criado emprego qualificado e efetivamente têm criado valor naquele modelo que falei anteriormente, de *designed/invented in Braga*, portanto que acaba por ter um valor acrescido naquilo que é o seu posicionamento no mercado internacional,

portanto, é aí que Braga se foca na atração de investimento e é aí que Braga tem crescido, portanto acaba por ter condições para continuar a atrair e a crescer. Também naquilo que referi há um trabalho desenvolvido no apoio ao empreendedorismo, no apoio a *startups* de determinadas verticais. Como eu referi, o crescimento das áreas como a economia digital, a área da saúde, a área da nanotecnologia e da biotecnologia, que são, portanto, projetos que Braga procura potenciar e atrair. É nessas áreas que Braga acaba por ter uma resposta superior em matéria de apoio e de capacidade de atração.

**Diana:** Muito bem, existe mais algum ponto adicional que gostaria de mencionar sobre o marketing territorial e sobre a atração de investimento para Braga?

**GC:** Efetivamente acho que já abordamos grande parte daquilo que são os temas em relação ao marketing territorial e a atração de investimento. Mas gostaria de destacar aqui aquilo que é a necessidade e uma mais-valia de desenvolver um plano de marketing territorial que vá para além dos limites concelhios porque aí ganhamos dimensão principalmente a nível internacional e trará mais vantagens e maior visibilidade a nível internacional.

**Diana:** Se pudesse descrever Braga numa palavra em qual seria?

**GC:** Braga numa palavra, é uma boa questão porque realmente nós temos assistido a um desenvolvimento em diversas áreas e, portanto, selecionar uma palavra podemos deixar algumas áreas de fora, mas Braga, não diria uma palavra, mas sim três, que é “Qualidade de vida”, que é aquilo que nós procuramos e que Braga pode oferecer.

**Diana:** Muito obriga pela sua participação!

## ENTREVISTA 4

### A IMPORTÂNCIA DO MARKETING TERRITORIAL NA ATRAÇÃO DE INVESTIMENTO: O CASO DA CIDADE DE BRAGA:

**Entidade:** Associação Empresarial de Braga

**Nome do entrevistado:** Rui Marques

**Função do entrevistado:** Diretor Geral

#### **Introdução:**

**Diana:** Olá, antes de mais, muito obrigada por participar e colaborar com este estudo. O Estudo consiste em perceber qual é a importância do Marketing Territorial para a atração de Investimento para a cidade Braga. Vou realizar algumas questões para explorar as suas opiniões, perceções e experiências sobre o tema. Caso não queira responder a alguma questão, é livre de o fazer. Muito obrigada.

Antes de iniciarmos, vou ler um pequeno texto acerca do consentimento informado ao qual vai ter de responder se concorda ou discorda, e posteriormente, assinar um documento onde constam estas informações, que será enviado por e-mail.

“Concorda em participar de livre vontade no estudo da autoria de Diana Jorge Oliveira da Silva (aluna do Mestrado em Gestão de Empresas, no Instituto Superior de Administração e Gestão). Concorda que lhe foram explicados e compreende os objetivos deste estudo e autoriza a gravação da sua entrevista. Compreende que a sua participação neste estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão se reflita em qualquer prejuízo para si. Entende, ainda, que toda a informação obtida neste estudo será estritamente utilizada para a realização do mesmo e não será partilhada em qualquer relatório ou publicação, ou a qualquer pessoa não relacionada diretamente com este estudo, antes da publicação do mesmo.

Nota: no final do projeto de investigação todo o material gravado será destruído a fim de preservar o anonimato e confidencialidade dos participantes.”

Concorda?”

**RM: Concordo e compreendo tudo o que foi dito.**

Diana: Vou então começar. Como descreveria Braga em termos de características geográficas, culturais e económicas?

**RM: Braga tem uma localização, começando pela parte geográfica, muito interessante. Estamos aqui numa localização que é relativamente perto do mar, relativamente perto da montanha, muito próximo das principais acessibilidades que são relevantes, atualmente, para as empresas e para o transporte de passageiros. Seja o aeroporto, seja um porto estratégico como é o porto de Leixões, estamos muito bem servidos de redes viárias e também do ponto de vista ferroviário, não sendo uma situação ideal, temos pelo menos o serviço a passar aqui e no futuro, daquilo que se conhece já do plano nacional da ferrovia, é que as condições ainda vão ser melhoradas. Estamos num território altamente dinâmico demograficamente, coisa que é quase rara no país, estamos um bocadinho em contraciclo com o resto que está a acontecer e com muita dinâmica económica. De facto, aqui há uma tradição grande de se empreender. É uma coisa que tem séculos (eu diria que vem quer da herança romana que temos, com a lógica dos mercados e dos mercadores, mas também até da herança religiosa, que sempre fez com que Braga fosse aqui um centro importante, neste território, os serviços relevantes para as pessoas organizavam-se aqui e a partir desses serviços, naturalmente, há sempre, através da movimentação de pessoas, há comércio, há serviços. Há umas dezenas de anos para cá, eu diria que de há quarenta anos para cá, há uma nova realidade em Braga, que tem a ver com o surgimento da Universidade do Minho, com a formação de muitos quadros, com um investimento brutal em capital humano e, a partir daí, Braga começou a conhecer uma nova realidade, que tem a ver muito com esta propensão para investir-se na área de TICs, também na área da indústria, que é uma realidade que agora nós olhamos e parece que sempre tivemos, mas não tivemos. É uma coisa relativamente recente, Braga que sempre foi uma cidade de comércio e serviços, hoje começa a ser verdadeiramente uma cidade multissetorial, no sentido que continua a ter muitas empresas do setor comércio e serviços, mas hoje também tem uma indústria hoteleira forte, uma indústria do turismo forte e também tem uma indústria pura e dura e mais o setor da construção civil, também igualmente pujantes.**

**Do ponto de vista cultural, é uma cidade cheia de tradições, muito relacionadas com aquilo que é o Minho, mas também com estas duas heranças que me parecem verdadeiramente distintivas: a romana e a religiosa, que faz com que Braga tenha, no fundo, uma realidade que seja distinta das outras cidades que existem aqui à volta. Depois, há uma coisa que eu acho que é muito interessante em Braga, que Braga é uma cidade com dois mil anos de história, mas, apesar de ser uma cidade histórica, é uma cidade muito jovem e moderna. Para quem é de Braga, nós às**

vezes nem valorizamos, mas a verdade é que se formos olhar Europa fora a maior parte das cidades que são muito antigas, pararam no tempo, são envelhecidas, são muito clássicas. É muito raro as cidades conseguirem conjugar estas duas dimensões. A dimensão mais tradicional, mais de História, com uma tradição da inovação, de jovialidade, de dinamismo, de uma inovação brutal que acontece nesta cidade. Diria que nesse ponto de vista é uma cidade de contrastes, mas que convive de forma harmoniosa.

Diana: Qual é a sua perceção sobre o ambiente de negócios em Braga? Quais são os setores económicos que são mais fortes na região?

**RM: O ambiente é um ambiente vibrante. De facto, temos um ecossistema que verdadeiramente funciona. A academia, felizmente, consegue relacionar-se muito bem com o tecido empresarial. Portanto, esta transferência da investigação e do conhecimento que se produz na academia consegue, com velocidade, passar para as empresas. Há uma grande cultura de cooperação empresarial entre as elas, que faz com que se ultrapasse as questões mais relacionadas com a escala pequena das mesmas, porque, de facto, a maior parte das empresas que nós temos são de micro e pequena dimensão, mas através de processos de cooperação as empresas foram aprendendo a superar estas dificuldades. Depois também temos a vantagem de ter organizações públicas, como é o caso da Camara municipal, ou de uma Agência para a Dinamização Económica, como é o caso da InvestBraga, mas também os organismos públicos mais da administração central, tem aqui no fundo serviços desconcentrados, como o IAPMEI, a AIECEP, o IEFPP, que são colaborantes. O que eu sinto, é que há uma rede colaborativa, em que juntamente com as associações empresariais, as empresas conseguem encontrar aqui um ambiente propício a se investir e ao desenvolvimento dos negócios.**

Diana: Eu ia fazer esta questão mais à frente, mas como é que avalia a importância da colaboração entre os diferentes atores, tal como disse: a autarquia, o setor empresarial, as instituições académicas, como a Universidade do Minho, o IPCA, a Católica e a sociedade civil como as pequenas associações, sejam elas estudantis ou não, para promover a atração de investimento para Braga?

**RM: Eu diria que isso é um desafio que nos compete a todos efetivamente, colaborarmos, em primeiro lugar ajudarmos as empresas a desenvolverem-se mais, numa segunda ordem de nível de importância, eu diria também tentarmos atrair novos projetos de investimento, no sentido de se criar mais emprego, mais desenvolvimento, mais riqueza, mas para que isto aconteça, para mim é fundamental que haja uma estratégia bem definida, delineada e conhecida por**

todos para que no fundo esta rede possa, efetivamente, ser útil e colaborar, porque se não, o que acontece é estarmos no fundo imbuídos de boa vontade, de querermos ajudar, mas muitas das vezes fazemos as coisas à DOC e de forma avulsa. O que eu acho que ainda não existe é uma estratégia efetiva, que seja conhecida de todos, e que permita que de forma estruturada e planeada todos possamos remar para o mesmo lado. Para já eu acho que há uma visão e acho que há boa vontade das organizações. Estamos todos aqui de espírito positivo, mas, na verdade, esta rede para ser mais eficaz precisava de ter uma melhor articulação e precisava de ter um planeamento mais efetivo, daquilo que devia ser o plano estratégico de desenvolvimento da nossa região.

Diana: Que tipo de parcerias e colaborações acredita que seriam mais benéficos para impulsionar o desenvolvimento económico em Braga?

RM: Eu diria que todas as parceiras que permitam às micro e pequenas empresas puderem aceder a mais conhecimento, a mais transferência da tecnologia, a mais oportunidades para internacionalizar, seja através de instituições de apoio às empresas, seja por relação/ligação a grandes grupos económicos que existem, eu diria que este é um bom caminho, é de facto um caminho que se pode e deve trilhar. Eu acho que estamos a fazê-lo, pudemos é se calhar aumentar a velocidade com que isto está a acontecer. Eu noto que há alguma dificuldade das micro e das pequenas empresas em aceder a muitas das boas respostas e muita *expertise* e do *know-how*, neste ecossistema. Existe alguma resistência, por exemplo, quem colabora com as universidades por norma são praticamente sempre as mesmas empresas. Por norma, quem colabora com a InvestBraga é sempre um grupo relativamente restrito de empresas, e o que nós temos de tentar fazer é alargar esta rede de empresas e eliminar algumas barreiras e preconceitos que existem das micro e das pequenas empresas. No fundo, as microempresas é que são o grande grupo de empresas, é o grande bolo, eles é que de facto podem ajudar que o processo de transformação e de desenvolvimento da região aconteça de forma mais global. Temos de tentar diminuir este teatro que existe entre as grandes empresas e as micro, aquilo que eu sinto é que as grandes são cada vez maiores e as micro estão a crescer, mas a um ritmo mais pequeno. Aqui eu acho que as próprias grandes empresas também têm um papel em ajudar as microempresas a desenvolver-se e a levá-las um bocadinho a reboque. Eu acho que o grande desafio de Braga, como do país o grande desafio que tem é as micro transformarem-se em pequenas, as pequenas em médias, as médias em grandes

e as grandes em ainda maiores. Portanto, é continuarmos consecutivamente sempre a crescer e a alimentar no fundo este ciclo virtuoso da economia.

Diana: Na sua opinião, quais são os principais fatores que tornam Braga atrativa para investidores nacionais e estrangeiros?

**RM:** Diversos, mas eu diria que a proximidade aos centros de conhecimento é claramente a que eu noto que é mais valorizada. O facto de termos aqui duas fábricas de produção de conhecimentos e instituições de ensino (que estão constantemente a formar pessoas qualificadas), é uma enorme mais-valia para as empresas, sobretudo para projetos de maior envergadura. Depois, para além disto, julgo que a qualidade de vida que Braga oferece, comparativamente com outras cidades desta dimensão, também joga muito a nosso favor. Apesar de todos nós nos queixarmos, que o aumento do custo de vida em Braga está a acontecer, está a subir a um ritmo significativo, ainda assim quando nos compararmos com os nossos rivais, nós continuamos a ter em primeiro lugar uma qualidade de vida extraordinária, acessos a espaços verdes, instituições de desporto, saúde, educação, cultura. De facto, é uma cidade que é boa e agradável para se viver. Para além disto somos também competitivos no preço, ainda assim arrendar em Braga, viver em Braga por norma é muito mais económico do que em cidades de dimensão relevante à escala portuguesa e até europeia. Esse também é um aspeto que me parece crucial. Acho que é muito interessante a reputação que Braga hoje tem. Hoje quando se fala de Braga, sobretudo em Portugal, é muito raro haver uma associação negativa. As pessoas associam sempre Braga a aspetos positivos, a dinâmica, a empreendedorismo, a inovação, a conhecimento, a empresas. Portanto, os empresários e os investidores gostam de investir nestes mercados, nestas praças que são conotadas positivamente. É muito relevante, o facto de Braga ser de uma dimensão que não é muito grande à escala europeia, nós temos duzentos mil habitantes, estamos com uma dinâmica positiva de crescimento e para além disso a nossa área de influência do ponto de vista dos negócios, sobretudo dos negócios de proximidade, e aqui estou a falar mais na área de comércio e dos serviços, é uma área muito alargada, em que nós num raio de cinquenta quilómetros rapidamente atingimos um milhão de pessoas e Braga consegue exercer este poder de atração neste raio, e, portanto, isto é igualmente relevante para quem investe porque estamos a falar de um mercado que já tem um grupo de público alvo muito significativo e com poder de compra também relativamente interessante, sobretudo pensando que estamos no norte de Portugal, porque obviamente a realidade em Lisboa é completamente diferente.

Diana: Podia enumerar alguns projetos bem-sucedidos de atração de investimento para Braga? Partilhar algum caso, alguma experiência?

**RM: Temos na verdade diversas, O caso mais flagrante é claramente o da Bosch. A sua chegada a Braga impulsionou o surgimento de uma nova indústria que não existia: a indústria de apoio ao setor automóvel. Depois existem alguns investimentos, que têm sido atraídos para Braga, na área das tecnologias, que também têm sido uma mais-valia. No caso da Fujitsu e da Accenture, que só vieram reforçar aquilo que nós já cá tínhamos (como era o caso da Primavera, da F3M, da Eticadata e de um conjunto muito significativo de empresas, de pequena dimensão, que cá temos). Depois, também era capaz de apontar cadeias como o Meliã, ou como o Vila Galé, que são grandes a nível nacional, ou até internacional, na área da hotelaria, que ao virem para Braga, estão, no fundo, a motivar que outros concorrentes olhem para Braga e que queiram vir para cá. E a verdade é que a chegada de novos operadores, no fundo, está sempre a alimentar este ciclo virtuoso da economia, de que a novidade produz curiosidade ao consumidor, o consumidor vê que há novidade vem cá, vindo cá no fundo há mais negócio isto desperta o interesse de novos investidores e estamos sempre aqui no fundo a alimentar este ciclo. A credibilidade que acrescentam ao destino e a capacidade que estas cadeias também têm de ter circuitos de distribuição próprios, algumas à escala global, como a cadeia Meliã, consegue comunicar à escala global, são uma enorme mais-valia para nós. Aliás o desempenho que Braga tem tido nos últimos anos no ponto de vista do turismo, tem muito a ver com o dinamismo da oferta hoteleira, porque cadeias como o Meliã ou até o Vila Galé, têm uma capacidade de fazer chegar o destino Braga globalmente, que provavelmente nem o município tem, mas é que não tem mesmo, isto é um negócio, o negócio do turismo é um negócio a sério altamente concorrencial e competitivo e portanto os operadores, são os principais interessados e sobretudo os grandes operadores desempenham aqui um papel absolutamente crucial na atividade.**

Diana: É muito fácil no turismo, crescer através das operadoras enquanto noutros aspetos, como a atração de investimento tem de haver aqui um impulso por parte da todas as organizações interessadas.

**RM: Não é tão natural, porque para se conseguir ser bem-sucedido numa estratégia de atração de investimento, há um conjunto de variáveis que é preciso dominar que nem sempre se tem domínio. Desde logo é preciso haver, por exemplo, terreno, que não há, pessoas para trabalhar, que agora não temos, habitação disponível a bons preços, que agora escasseia e, portanto, há um**

**conjunto de condicionantes que não são facilmente controláveis, se quiser manipuláveis, no bom sentido, que torna mais difícil nestas políticas.**

Diana: Que iniciativas é que acredita que Braga poderia adotar, e quando digo Braga falo mais no município e talvez na InvestBraga, para melhorar ainda mais a capacidade de atrair investimento? Falou na questão dos terrenos que não temos, está a ser feita uma revisão do PDM acredita que isso possa começar por aí?

**RM: Não tenho dúvidas, esse é o primeiro passo de termos mais terrenos que sejam passíveis de serem alvo de projetos empresariais ou até de habitação. Até tanto quanto é conhecido a revisão do PDM de Braga traz boas notícias, porque muitos dos solos que não estavam previstos para estes fins vão passar a estar. Ainda assim, eu creio que era importante para uma cidade com Braga termos um grande parque industrial, ou empresarial se quisermos, de iniciativa municipal- Eu creio que nesta altura era estratégico termos este instrumento. Braga tem um conjunto de incentivos de atração ao investimento protagonizado pela InvestBraga, que é interessante. Pode permitir que alguns projetos de investimento, ter no fundo um desagravamento da fiscalidade, seja a nível de IMI, mas eu creio que hoje a maior dificuldade que as empresas enfrentam, é a do terreno. Na verdade, o que nós sentimos é que os nossos concorrentes, sobretudo os nossos vizinhos de Guimarães e Famalicão, os municípios têm parques empresariais próprios e utilizam muito este argumento na atração. Porque no fundo apresentam ao investidor, temos aqui uma localização extraordinária, com todas as condições para instalar o seu negócio, e conseguimos no fundo ter um custo de aquisição ou de aluguer a preço controlado. Porque é de iniciativa municipal, portanto, o interesse estratégico de atração daquele investimento, sobrepõem-se a uma lógica mais economicista do imobiliário. Braga não tem este instrumento e, portanto, fica exclusivamente dependente do mercado e a verdade é que os preços da aquisição de terrenos para construção de pavilhões industriais em Braga estão muito, muito caros e nós também notamos uma grande dificuldade, sobretudo na criação de pavilhões de grande dimensão. Nós temos muitas pequenas empresas que começaram com pavilhões de quinhentos, mil ou mil e quinhentos metros quadrados, que precisam de crescer e não têm por onde crescer. Estão a ser atraídos neste momento pelos concelhos vizinhos, seja de dimensão mais pequena como é o caso de Vila Verde, mas que têm respostas, ou Barcelos, mas também Guimarães ou Famalicão estão a tentar fazer a atração destas empresas. Estas empresas têm numa maior parte delas uma ligação efetiva a Braga e o facto de terem Braga**

inscrito no seu ADN, eles sentem que é uma mais-valia nos seus negócios, mas isto tudo tem um limite. E, portanto, as empresas se de facto não encontram uma solução nem uma vontade manifesta do município, da sociedade para lhes facilitar uma solução, para a qual eles estão naturalmente disponíveis para investir, podem mudar de sítio. Isto é uma perda porque estas empresas cresceram, desenvolveram-se aqui, geram emprego aqui e podiam continuar aqui. Eu creio que essa questão era crucial, podermos ter um parque empresarial de grande dimensão e sobretudo para unidade de grande dimensão também, que pudéssemos utilizar como um instrumento de política de atração. Depois para além disto, eu acho que nos faz falta um documento estratégico da parte do município que identifique claramente quais são as tipologias de negócio por cada setor de atividade que nos interessam atrair para Braga. E aí eu julgo que temos de ser um bocado mais ambiciosos, no fundo eu creio que até agora nós temos sido um bocadinho, ir a todas e portanto, todas as empresas que vêm a Braga, ou que mostram interesse em ir para Braga nós tentamos encontrar uma solução para que essa empresa se instale em Braga, eu diria que devíamos passar agora para um nível dois, já um bocado mais exigente, já numa lógica mais afunilada em que nós identificamos setores críticos, que nós achamos que são importantes para a continuação da estratégia de desenvolvimento do nosso território e sermos capazes de identificarmos *players* que nos interessa atrair para Braga. Por exemplo, na área do turismo, ou na área do comércio, ou dos serviços isso é muito claro, o negócio por exemplo na área do comércio faz-se por lojas ancora, o centro de Braga tem sofrido a perda de muitas que eram lojas ancora para os centros comerciais. Isto é curioso porque está a acontecer um contraciclo, com o que está a acontecer no resto da europa e do mundo, porque o que está a acontecer, a tendência é as grandes marcas voltarem aos centros das cidades em detrimento dos centros comerciais. Em Braga e em Portugal, não é exclusivo de Braga, ainda estamos um bocadinho no percurso inverso, estamos um bocadinho atrasados em relação ao resto que está a acontecer. Neste ponto de vista, eu parece-me que eram importantes haver aqui uma estratégia de identificar um conjunto de alvos e tentar-lhes fazer, no fundo diplomacia no sentido de trazer estas lojas para Braga, para se instalarem em Braga, sendo que depois, é só despertar o interesse e falar destas vantagens que é ter uma loja no centro de Braga. Porque depois não temos mais instrumentos é o mercado que tem de funcionar. A mesma coisa com o negócio do turismo, nós há pouco falávamos da importância de ter cadeias importantes em Braga, mas ainda faltam muitas. Conseguir trazer uma unidade do grupo HILTON, ou de outro grupo global para Braga, garantidamente vai ser um

mais-valia. Trazer *players* que sejam também deste ponto de vista, por exemplo, por exemplo no setor do turismo, que possam globalizar a nossa marca e no fundo puxar também pela concorrência, obrigar a que toda a gente evolua e melhore a qualidade do seu serviço, é sempre positivo. Eventualmente, também na área da indústria isto pode e deve ser feito, há duas áreas onde nós somos francamente muito bons que é na área da construção e na área da tecnologia. Onde aí, francamente eu creio que temos é sobretudo de manter as condições para que as empresas que cá estão continuem a desenvolver e a ser liderantes em Portugal.

Diana: Numa perspetiva do marketing territorial, qual é a importância do marketing territorial para promover o desenvolvimento económico de uma cidade ou região?

**RM:** Eu diria que é absolutamente fundamental. Para falar do marketing territorial, eu preciso de ter uma estratégia clara, em primeiro lugar. Ou seja, mais do que o fim da linha, interessa-me o processo. Para se poder fazer bem o marketing territorial, precisamos ter uma boa estratégia definida. Eu, nesse sentido, acho que é por aí o caminho. Depois é preciso comunicá-la. De facto, o processo de marketing, neste caso para o território enquanto um destino para investir, é crucial, porque, no fundo, é isto que fazem os nossos concorrentes. Braga, eu diria que à escala nacional, é provavelmente um dos melhores exemplos que temos em Portugal. Ainda assim há muito para fazer, há muito para melhorar, porque, neste momento, a nossa bitola já tem de ser a europeia. Portanto, nós olhamos para o lado e não reconhecemos, do ponto de vista do marketing territorial, nenhuma prática, provavelmente, que seja melhor que a nossa. Antes pelo contrário, as outras cidades olham para Braga e tentam imitar-nos e, portanto. O nosso desafio é continuar a ser líderes e continuar a inovar. Acho que agora temos de ser nós a olhar sobretudo para as cidades europeias que fazem bem isto e aperfeiçoar-mos os nossos modelos, aperfeiçoar bem a estratégia, ou melhor definir bem a estratégia, e criar uma estrutura de governança, no fundo, que acompanhe esta implementação da estratégia parece-me crucial, sendo que, eu acho que esta estrutura de governança é deve ser uma estrutura público-privada, não deve ser 100% pública, porque o município, até uma empresa municipal como a InvestBraga, são instituições que não têm como foco o negócio, não têm fins lucrativos e, portanto, têm sempre uma visão, se quisermos, um bocadinho mais romântica das coisas e falta-lhes no fundo depois aquela assertividade, aquele foco negócio, que são os parceiros privados que podem aportar, portanto eu creio que há aqui a possibilidade de se construir, no fundo, uma estrutura que possa juntar, obviamente sobre a liderança do município, mas

que possa juntar depois também os principais agentes económicos, das associações empresariais, as universidades e *players* relevantes, e outros *stakeholders*. Parece crucial para, no fundo, se definir e se acompanhar a implementação de uma estratégia que seja verdadeiramente eficaz de marketing territorial.

Diana: Acredita que Braga possui uma estratégia efetiva de marketing territorial? Porquê?

**RM: A palavra efetiva é complexa e tem uma carga qualificante fantástica. Eu acho que Braga tem uma estratégia de marketing territorial boa, mas que pode e deve ser melhorada, pode e deve ser mais efetiva, se quisermos. O que nós fizemos, fizemos bem, porque a estratégia de marketing territorial envolveu a participação também, pelo menos, das associações e das universidades, mas eu creio que agora é preciso mais. Estes processos de governança partilhada são um caminho sem retorno, que as instituições, os cidadãos, isto além de ser uma boa prática, habituam-se e querem cada vez mais e eu acho que isto é positivo. Obviamente, mas às vezes os políticos e os autarcas olham para isto como a possibilidade de perderem poder e, no limite, isso poderá acontecer mas o que eventualmente possam perder em poder eu acho que ganhamos em eficiência, em eficácia, em termos todos os agentes devidamente alinhados e articulados, e em vez de termos, às vezes, isto não é uma crítica a Braga de maneira nenhuma, é de uma forma global, em vez de termos os protagonistas a quererem só tirar os louros dos projetos que possam existir. Verdadeiramente o que importa são os resultados e para conseguirmos ter melhores resultados, vamos então tirar partido deste ecossistema que Braga tem, porque, de facto, Braga tem um ecossistema que não é comum existir no país e muito menos tão colaborante como é em Braga. Agora o que eu sinto é que as peças ainda estão um bocado desligadas, não há uma articulação e, portanto, é preciso articular. Além disso, é preciso fazer um *refresh* da nossa estratégia, para o território, de desenvolvimento do território, para depois meter o marketing em cima e para depois fazer a promoção. Sendo que, eu há pouco já fui referindo que é, neste nível, é passar também pelo nível seguinte que é irmos a jogo a tudo, acolhemos toda a gente bem, isso claro que sim, mas nós precisamos de fazer segmentação, identificar alvos e tentarmos proativamente fazer esta angariação.**

Diana: Considera que Braga tem uma marca forte e definida?

RM: Eu acho que Braga tem uma marca conhecida e reconhecida nacionalmente, mas como uma marca verbal. Braga é muito conhecido em Portugal, vamos ser francos, a nível internacional estamos a começar a ganhar créditos, mas isto é um processo longo porque as cidades portuguesas conhecidas são, claramente, Lisboa e Porto, historicamente. Aí não é só a importância da cidade, da economia da cidade, que faz com que muitas vezes sejam conhecidas. O facto de serem altamente turísticas e já há muito mais tempo que Braga, dá-lhes uma visibilidade internacional muito grande, têm rios importantes e as grandes cidades europeias, é uma coisa que é curiosa, têm sempre um rio, até porque o rio Lhes permite ter valências que outras cidades não têm. O rio é importante, o nosso rio é pequenino, mas nós na verdade, vivemos demasiados anos de costas voltadas para o rio e agora, se calhar, estamos a tentar afinar a estratégia e voltar a redescobrir o rio e a valorizá-lo, mas a verdade é que temos aqui a cidade toda construída. Para além disso, clubes de futebol ou produtos endógenos, dão um *naming* fantástico, o Futebol Clube do Porto ou Vinho do Porto, faz pelo Porto aquilo que o município, em décadas ou séculos, nunca irá conseguir fazer. Felizmente, o Sporting Braga também tem feito um trabalho extraordinário de valorização, nestes últimos dez ou vinte anos, e tem levado o nome Braga internacionalmente, cada vez mais além. A Universidade do Minho também faz parte deste processo e, portanto, são embaixadores brutais que nós temos. A nossa visibilidade internacional ainda não é muito grande até porque à escala europeia somos uma cidade pequena, agora em termos de marca gráfica, de uma identidade gráfica, eu acho que de uma forma geral as pessoas não conhecem. Os bracarenses conhecerão, naturalmente, mas as outras pessoas não conhecerão. Eu não sendo especialista, tenho as minhas opiniões, eu não sei se a nossa marca território, se deveria assumir a mesma identidade gráfica, da do município, ou se, eventualmente, deveria ser uma marca diferente. Eu creio que era importante termos uma marca para o território do ponto de vista dos negócios, a mesma marca para o turismo, mas também a mesma marca para a atração de investimento, ou seja, a mesma marca, mas com várias especializações, mas é a mesma marca com o mesmo *naming* e com a mesma abordagem gráfica, esta é minha opinião. Eu acho que foi positivo as coisas acontecerem, pronto é sinal de dinamismo, mas estamos agora num ponto em que é preciso lhe dar uma carga estratégica em cima, de pensar nisto de forma integrada e articulada porque isto, no fundo, é como se fosse um relógio suíço, mas as peças não jogam todas umas com as outras e, portanto, é importante tirar melhor partido disto.

Diana: Mesmo para terminar, considera que estamos cada vez num mundo mais global e com a questão das novas tecnologias e da Internet, conseguimos estar em todo o lado ao mesmo tempo praticamente. Considera que Braga tem de criar aqui uma estratégia de marketing digital para conseguir atingir estes públicos, que estão no mundo, e não só, aqui na vizinha Espanha ou na Europa. Temos aqui um *website* para turistas o Visit Braga, temos um *website* da Câmara Municipal, temos um *website* da InvestBraga, não será demasiado confuso para uma pessoa que quer conhecer Braga?

**RM: Isso eu estou de acordo, nós temos plataformas a mais, comunicamos a mais e comunicarmos quase sempre para dentro. E para os públicos destas organizações, internacionalmente, as coisas têm de ser claras, todas agregadas numa plataforma única porque senão é difícil de sermos eficazes. Eu creio que nós temos de encontrar aqui uma forma de ter agregada a informação num primeiro nível, numa plataforma única e depois com *microsites* ou plataformas próprias, e vão encaminhados para cada uma destas áreas de especialidade. Faz sentido haver essa especialização, porque se não ficava informação demasiado robusta, mas ter uma porta de entrada que agregue tudo, estou de acordo. Sendo que na minha opinião, esta porta do município.**

Diana: Na sua visão, quais são os principais desafios que Braga enfrenta atualmente em relação à atração de investimento?

**RM: Eu diria que o principal desafio é a falta de terreno e como podemos superar esta falta de terrenos de dimensões consideráveis, para, em primeiro lugar, manter as empresas que estão a crescer (e estas já cá estão) e, depois, aumentar capacidade de atrair novas empresas. É preciso, sobretudo, terreno e este parece um dos principais desafios. Depois, parece-me crucial também mais duas dimensões, que são preparar a cidade (e aqui já tem a ver com a autarquia sobretudo) para o próximo salto de desenvolvimento. Nós precisamos de projetar a cidade para voltar a crescer durante mais cinquenta anos e a verdade é que nós neste momento, temos uma cidade que está quase no limite da sua capacidade e, portanto, precisamos de construir ou ampliar a nossa cidade para ela aguentar com um novo crescimento significativo, do ponto de vista, de mais empresas, mais pessoas para viver, mais pessoas para ser transportadas, mas isto é preciso trabalhar. Neste momento a rede rodoviária que nós temos está sobrecarregada. Eu acho que a estratégia deveria apontar para num determinado prazo Braga chegar aos duzentos e cinquenta mil habitantes, mas para termos duzentos e cinquenta mil habitantes precisamos de ter condições para os acomodar. Onde é que eles vão estar, como é que eles vão circular nesta cidade, de maneira que não**

**se prejudique a qualidade de vida que temos, porque não tenho dúvidas, mas é que não tenho dúvidas nenhuma, que dinamismo económico para se criar estes postos de trabalho e para, no fundo atrair, investimentos que geram oportunidades que façam que Braga atraia pessoas para chegar a este número, eu acho que isso acontece. Temos é que ter uma cidade capaz de também responder a este desafio. Há aqui desafios de mobilidade e de habitação, que são absolutamente cruciais para que Braga possa continuar a crescer e almejar, que eu acho que é totalmente aceitável - não me parece nada lírico - que Braga possa ser a segunda cidade do país (porque o Porto não tem capacidade para crescer mais, está estritamente estrangido, até do ponto de vista espacial). Braga tem esta capacidade e, portanto, tem muito por onde crescer, mas é preciso construir cidade, é preciso fazer cidade, para que se daqui a duas ou três décadas nós estejamos nos duzentos e cinquenta mil habitantes e depois prossigamos até aos trezentos mil porque se nós virmos a evolução demográfica de Braga nos últimos cem anos, a evolução tem sido brutal, nós passamos cinquenta mil para noventa mil para cento e oitenta mil e nós temos neste momento duzentos mil habitantes. Se virmos um horizonte temporal de cem anos, temos crescido constantemente a ritmos muito significativos, houve agora aqui um período mais de estabilização no crescimento apesar de continuarmos a crescer tem a ver também com a mudança da forma de se viver na sociedade, durante muito tempo em termos demográficos as famílias tinham muitos filhos, e isso agora mudou, mas nós temos conseguido contrariar a diminuição da natalidade com a atração de pessoas de fora, de imigrantes ou pessoas de outras cidades portuguesas que venham para aqui. Eu acho que o caminho é continuar a crescer, para que Braga continue a ser o principal palco, do ponto de vista dos negócios, a norte de Portugal.**

Diana: Na sua opinião, que oportunidades existem para Braga se posicionar como um destino atraente para investimentos num futuro próximo?

**RM: Eu acho que a grande oportunidade que Braga tem é uma localização privilegiadíssima, quer para o turismo, quer para os negócios, porque nós estamos muito próximos do aeroporto. Estamos quase a mesma distância que o Porto do aeroporto, em minutos, só são mais quilómetros, mas em minutos estamos à distância que habitualmente qualquer aeroporto está de uma cidade, uma capital europeia. Depois estamos aqui num ponto em que a poucos quilómetros temos uma mar e temos montanha e temos uma oferta histórica na cidade brutal e, portanto, temos experiência turística. Eu acho que nós ainda**

estamos a vender mal esta experiência, estamos muito fechados sobre nós próprios, mas eu acho que nós temos de começar a vender um produto mais alargado, com esta ideia Braga vai do mar à montanha, independentemente até do ponto de vista, do território claro nem tudo ser Braga do ponto de vista do concelho, Braga é que vai vender, Braga é que pode atrair pessoas para isto e provavelmente vamos conseguir ter pessoas a pernoitarem mais noites em Braga. Nós para além da visita à cidade, podemos ter a visita ao Parque Nacional da Peneda-Gerês e a visita à praia, só temos a ganhar com isto. Portanto esta mudança de *mindset*, eu acho que é uma oportunidade. Depois, para além disso, eu acho que é a automação e a robotização da indústria, que está a acontecer, e é também uma enorme oportunidade para Braga, porque temos muito *know-how*, muita *expertise* nesta área e, além de continuarmos a crescer e a atrair empresas neste setor para Braga, podemos ser fornecedores de excelência da indústria em Portugal e no mundo. Estamos a falar de valor acrescentado, estamos a falar em exportar conhecimento, de facto, valiosíssimo. Estamos no bom caminho, estamos preparados para esta enorme oportunidade que vai surgir. A mesma coisa em relação às questões da digitalização, porque Braga é também fortíssimo ao nível da *expertise* que tem nas áreas das tecnologias. Assim saibamos aproveitar as oportunidades que se que se apresentam para o país, para a região, para as empresas, para as autarquias, para o Estado e para Europa, porque de facto temos muito *know-how*. Eu diria que são oportunidades extraordinárias e eu diria que isto é uma oportunidade, mas também um desafio, são as alterações climáticas que estão aí e vão chegar e vão mudar um bocado a forma, quer das empresas de laborarem, quer das pessoas viverem. A mudança que temos de tempo e sobretudo o aumento da temperatura vai originar a que inevitavelmente algumas coisas vão ter de mudar e aí Braga também tem, de forma proativa, começar a pensar nesta dimensão. Braga é uma das cidades que já tem pensado qualquer coisa sobre isto, mas ainda está uma numa fase relativamente principiante, nós temos rapidamente passar dos planos para começar a implementar ações que possam mitigar estes efeitos das alterações climáticas na nossa região, porque depois cada caso é um caso. Eu acho que tem muito a ver com as questões da temperatura, porque se nós daqui a trinta anos tivermos um clima cada vez mais parecido com o de Sevilha, por exemplo, pronto nós não queremos que depois nos aconteça como acontece em Sevilha que no verão passam horas onde não há uma pessoa, não há condições para que as pessoas continuem a viver a vida sem terem de estar fechadas em casa à sombra com o ar condicionado ligado.

Diana: Muito bem, após a nossa conversa, última questão, se pudesse descrever Braga numa palavra em qual seria?

**RM: Dinamismo.**

Diana: Muito obrigada pela sua participação foi extremamente importante para o meu estudo.

## ANEXOS

### Anexo 1- Estado das Ações Estruturantes do PEDEB 2014-2026 (Edição 2018)

| Nº | Ação                                                                                                     | Objetivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Owner/Stakeholders                                                                                                                                         | Data de Implementação | Estado      |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------|
| 1  | Viabilização, promoção e implementação do “ <i>Innovation Arena</i> ”                                    | Criar uma área para acolhimento de projetos inovadores, num ambiente de condomínio partilhado vibrante para empresas inovadoras baseadas em conhecimento e tecnológica, procurando promotores privados e empresas âncora, potenciados pela ligação à UMinho e ao INL.                                                                                                                                      | InvestBraga (IB)/Câmara Municipal de Braga (CMB) / UMinho / <i>International Iberian Nanotechnology Laboratory</i> (INL)/ Parceiros Estratégicos/ Privados | 2017-2026             | Iniciado    |
| 2  | Continuar a aposta no Programa + Indústria e estabelecer um modelo de valor para os Parques Industriais. | Apoiar a definição dos modelos de gestão, comunicação e funcionamento dos parques industriais, nomeadamente com a criação de regulamentos próprios e órgãos de gestão mais apropriado para cada um. Apoiar e promover o investimento das empresas, com vista ao desenvolvimento económico e ao aumento das exportações. Investir na requalificação dos Parques Empresariais, com apoio de fundos europeus. | IB/CMB/Associações Empresários dos Parques Industriais/ Parceiros Estratégicos                                                                             | 2018-2022             | Em execução |

| Nº | Ação                                                                                                                                 | Objetivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Owner/Stakeholders                                                             | Data de Implementação | Estado      |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------|
| 3  | Desenvolver mecanismos de atração e divulgação de Braga para a fixação de centros de engenharia e inovação e de serviços partilhados | Através da identificação de targets de empresas e grupos para reforço da aposta de atração de investimentos, do contacto com <i>players</i> internacionais apresentando Braga como uma localização de excelência enquanto destino de centros de serviços de engenharia, inovação e centros de serviços partilhados <i>nearshoring</i> . | IB/AICEP/CMB                                                                   | 2014-2026             | Em execução |
| 4  | Manter e reforçar a aposta na Diplomacia Económica em Braga.                                                                         | Realizar ações de promoção de Braga junto dos embaixadores estrangeiros e nacionais pelo mundo como destino de excelência para Viver, investir e Trabalhar; trabalhar os destinos dos jogos do SCB no estrangeiro para promoção económica de Braga.                                                                                     | IB/CMB/SCBraga                                                                 | 2014-2026             | Em execução |
| 5  | Aposta no Turismo de Negócios e Cultural                                                                                             | Atrair congressos e eventos de relevo nacional e internacional.                                                                                                                                                                                                                                                                         | IB/CMB/Turismo do Porto e Norte de Portugal/UMinho/INL/ Parceiros Estratégicos | 2018-2026             | Em execução |

| Nº | Ação                                                                                    | Objetivo                                                                                                                                                                                                                                                                    | Owner/Stakeholders                    | Data de Implementação | Estado      |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------|-------------|
| 6  | Execução do plano estratégico do Altice Forum Braga                                     | Implementação do plano de desenvolvimento do Turismo de Negócios e Cultura tendo como base a infraestrutura Altice Forum Braga.                                                                                                                                             | IB/Parceiros                          | 2018-2026             | Concluído   |
| 7  | Promover a valorização de conhecimento e tecnologia dos centros de I&D para as empresas | Promoção, acompanhamento e monitorização das estratégias de valorização de conhecimento e de tecnologia da UMinho, INL e outras, de forma a identificar modelos de sucesso que permitam a sua replicação nas empresas                                                       | UMinho/INL/IB                         | 2015-2026             | Em execução |
| 8  | Promover o setor da Saúde e <i>Medtech</i> , atraindo empresas                          | Gerar dinâmica no sector da Saúde e <i>Medtech</i> , em conjunto com a disponibilização de espaço, e com apoio da UMinho, Hospital e 2CA, INL e MACC/QuantaLab, aproveitando também as potencialidades de projetos como por exemplo, o Centro de Medicina Personalizada P5. | IB/CMB/UMinho/2CA/INL/Privados        | 2015-2026             | Em execução |
| 9  | Afirmar a competitividade de Braga no segmento de <i>Clinical Trials</i> e              | Promover as potencialidades do 2CA, Uminho e Hospital de Braga para captar o interesse da indústria farmacêutica. Implementação de medidas de promoção do Centro                                                                                                            | 2CA/UMinho/Hospital de Braga/Privados | 2019-2022             | Concluído   |

| Nº | Ação                                                                                                                  | Objetivo                                                                                                                                                                                                                            | Owner/Stakeholders                                                  | Data de Implementação | Estado      |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------|
|    | investigação clínica, através do 2CA                                                                                  | Clínico Académico como estrutura competitiva para <i>clinical trials</i> para empresas estrangeiras.                                                                                                                                |                                                                     |                       |             |
| 10 | Promover as capacidades de acolhimento e desenvolvimento de investimentos no concelho do setor automóvel / mobilidade | Implementação de mecanismos para intensificação do posicionamento e reforço do setor automóvel e da mobilidade, assente em centros de investigação e excelência e que possam tirar partido da proximidade ao autódromo e aeródromo. | IB/AICEP/IAPMEI/ CEiiA/UMinho/ Parceiros Estratégicos               | 2016-2026             | Em execução |
| 11 | Incrementar a oferta de recursos técnicos especializados em áreas TICE, saúde e indústria                             | Criação, atração e retenção de talento especializado de apoio à atividade das empresas em áreas chave.                                                                                                                              | IB/CMB/ IPCA/outras Universidades e Escolas Profissionais da Região | 2015-2026             | Em execução |
| 12 | Implementar programas de formação qualificados e de                                                                   | Em parceria com o IEFP, UMinho, empresas locais, e com o objetivo de promover ou converter competências para as áreas TICE, saúde e indústrias locais dos principais setores de atividade.                                          | UMinho/IB/IEFP                                                      | 2015-2026             | Em execução |

| Nº | Ação                                                                                                                                           | Objetivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Owner/Stakeholders                                                                              | Data de Implementação | Estado      |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------|
|    | promoção de I&D, de acordo com as necessidades das empresas                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                 |                       |             |
| 13 | Desenvolvimento dos programas Qualifica IT, com carga horária reduzida e para um target de público com qualificações inferiores a licenciatura | Apoiar as empresas do concelho, qualificando recursos que vão de encontro às suas necessidades, pelo desenvolvimento deste tipo de programas, que embora destinados a um público com qualificações inferiores a licenciatura, será desenvolvido através de conteúdos resultante de compromisso entre UM e potenciais entidades empregadoras. | IEFP/IB/UMinho                                                                                  | 2019-2023             | Programado  |
| 14 | Reajustamento (revisão da oferta) e articulação da oferta do ensino profissional com as necessidades dos                                       | Criar talento nas áreas de desenvolvimento e conhecimento que garantam as necessidades dos setores das empresas em expansão e em crescimento em Braga, bem como um modelo ativo de atração de recursos, que possa passar por apoios financeiros ou de recursos e eventual financiamento das entidades empregadoras.                          | CMB/IB/IEFP/<br>EPB/PROFITECLA/<br>ESPROMINHO/<br>ACB/outras escolas<br>profissionais da região | 2018-2022             | Em execução |

| Nº | Ação                                                                                                                                         | Objetivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Owner/Stakeholders        | Data de Implementação | Estado      |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------|-------------|
|    | principais sectores de atividade                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                           |                       |             |
| 15 | Requalificação de pessoas com mais de 45 anos para atividades de suporte ao desenvolvimento dos principais setores do concelho e em expansão | Desenvolvimento de programas de requalificação para atividades de suporte ao desenvolvimento dos setores críticos do concelho.                                                                                                                                                                               | CMB/IB/IEFP/UMinho        | 2019-2026             | Em execução |
| 16 | Acompanhamento regular dos estudantes estrangeiros (mais de 10% do número total de estudantes) das instituições de ensino superior           | Através de ações regulares a realizar em instituições de ensino superior de Braga e dos municípios adjacentes para apresentação da cidade, das oportunidades de emprego (empresas multinacionais e nacionais) e da sua inserção na sociedade civil (através, entre outros, de estágios nas empresas locais). | CMB/UMinho/IPCA/UCatólica | 2018-2026             | Em execução |

| Nº | Ação                                                                                      | Objetivo                                                                                                                                                                                                     | Owner/Stakeholders                              | Data de Implementação | Estado      |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------|-------------|
| 17 | Realizar parceria com UMinho para trazer os estudantes universitários ao centro da cidade | Promover a organização de iniciativas e dinâmicas que atraiam os estudantes para o centro da cidade.                                                                                                         | CMB/UMinho/AAUMinho/ACB                         | 2019-2026             | Em execução |
| 18 | Promoção de programa para requalificação de edifícios, visando o alojamento de estudantes | Atrair os estudantes para o centro da cidade, através da adaptação/conversão de edifícios em residências/alojamentos onde possam ficar alojados.                                                             | CMB/UMinho/ Parceiros Estratégicos/ Privados    | 2018-2026             | Concluído   |
| 19 | Dinamização do “Espaço do Investidor”                                                     | Desenvolvendo o atendimento para apoio ao investimento e desenvolvimento económico em Braga                                                                                                                  | IB                                              | 2014-2026             | Concluído   |
| 20 | Conceber um plano de aprendizagem a adotar nas escolas                                    | Promover a implementação de programas educativos de elevado valor acrescentado em escolas do 1º ao 3º ciclo, com recurso ao ensino de diferentes conteúdos disciplinares em língua estrangeira, promovendo a | CMB/IB/Escolas do 1º, 2º e 3º Ciclo do Concelho | 2018-2020             | Concluído   |

| Nº | Ação                                                                                                                  | Objetivo                                                                                                                                                                                                                                                                  | Owner/Stakeholders                      | Data de Implementação | Estado     |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------|------------|
|    | do 1º ao 3º ciclo em língua estrangeira                                                                               | competência linguística e a exploração e aprendizagem de conteúdos nessa mesma língua (abordagem tipo CLIL – <i>Contented and language Integrated learning</i> )                                                                                                          |                                         |                       |            |
| 21 | Promover a criação de um museu transformacional de Braga                                                              | Identificar a oportunidade de criar o museu transformacional da cidade e identificar possíveis coleções parceiros e permanentes                                                                                                                                           | CMB/IB/ Parceiros Estratégicos/Privados | 2018-2021             | Concluído  |
| 22 | Promover uma estratégia para a Cultura, no âmbito da preparação da candidatura de Braga a Capital Europeia da Cultura | No âmbito dos trabalhos preparatórios da elaboração da candidatura de Braga a Capital Europeia da Cultura definir uma estratégia a implementar na cidade para a Cultura com um programa de promoção e projeção da cidade e capacitação dos agentes económicos e culturais | CMB/Theatro Circo/ Museus               | 2018-2020             | Concluído  |
| 23 | Criar o Evento “Promenade de Ciência e Tecnologia”                                                                    | Aproximar Braga e a UMinho a outras cidades do país (Lisboa, Porto, Coimbra e Aveiro) promovendo uma espécie de TEDxn da UMinho e dos seus cursos de Ciências                                                                                                             | UMinho/IB                               | 2018-2020             | Programado |

| Nº | Ação                                                                                                       | Objetivo                                                                                                                                                                                                  | Owner/Stakeholders | Data de Implementação | Estado    |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------|-----------|
| 24 | Definição de medidas de política fiscal de natureza municipal que incentive a instalação de novas empresas | Reforço da competitividade fiscal de Braga (por exemplo: redução da derrama pelo período de 3 anos) como estímulo adicional e diferenciador para a atração de novos investimentos e captação de empresas. | CMB/IB             | 2018-2022             | Concluído |

Fonte: Adaptação PEDEB 2014-2026 (Edição 2018) & BRAGAMETER ([www.investbraga.com/InvestiremBraga/Bragameter](http://www.investbraga.com/InvestiremBraga/Bragameter))

**Anexo 2-Estado das ações de contexto e de suporte ao modelo de desenvolvimento PEDEB 2014-2026 (edição 2018)**

| Nº | Ação                                                                                                                                            | Objetivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Owner/Stakeholders                              | Data de Implementação | Estado      |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------|-------------|
| 1  | Avaliação das oportunidades de financiamento para requalificação de infraestruturas de referência na cidade e outros investimentos estratégicos | Avaliar as oportunidades de financiamento e definição em conjunto com a Universidade do Minho e outros parceiros de plano para requalificação de áreas relevantes da cidade: Edifício São Geraldo, Estádio 1º de Maio, requalificação do Jardim de Santa Bárbara, requalificação da Avenida da Liberdade, construção do Túnel da Avenida das “Piscinas” com entrada no “Braga Parque” (restabelecendo a ligação da rua D. Pedro V com a Rua Nova de Santa Cruz, dotando-a de uma ciclovia de forma a melhor unir a cidade à UM ). | CMB/IB/Arquidiocese de Braga /UMinho            | 2018-2022             | Em execução |
| 2  | Gestão da capacidade de alojamento                                                                                                              | Potenciar o aumento da capacidade de alojamento no Concelho de Braga através da atração de mais cadeias hoteleiras                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | IB/CMB/ACB/Privados                             | 2018-2022             | Em execução |
| 3  | Realização do “Forum do Turismo”                                                                                                                | Criar um evento de referência para o Turismo, procurando-o diferenciar pela componente tecnológica. Este fórum trará experts a Braga pondo os olhos do mundo na capital do Minho.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | CMB/ACB/IB/Turismo do Porto e Norte de Portugal | 2018-2026             | Concluído   |

| Nº | Ação                                                                                       | Objetivo                                                                                                                                                                             | Owner/Stakeholders                                      | Data de Implementação | Estado    |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------|-----------|
| 4  | Criar o <i>Site</i> de Promoção de Turismo de Braga                                        | Disponibilizar um <i>site</i> de Turismo de Braga, de promoção da Cidade, forte na atração turística e no apoio aos visitantes.                                                      | CMB/IB/Empresas do setor/ACB                            | 2018-2020             | Concluído |
| 5  | Participação em feiras de turismo internacionais                                           | Participar em feiras de turismo em conjunto com operadores, potenciando a oferta Braga.                                                                                              | CMB/IB/ACB/ Turismo do Porto e Norte de Portugal        | 2017-2021             | Concluído |
| 6  | Elaboração de plano de promoção da candidatura do Bom-Jesus a património Mundial da UNESCO | Divulgar a riqueza patrimonial de Braga pelos meios mais nobres a nível internacional.                                                                                               | CMB/Confraria do Bom Jesus do Monte                     | 2018-2020             | Concluído |
| 7  | Definição de uma estratégia para a oferta cultural a potenciar no concelho                 | Criar e organizar uma oferta cultural consistente entre os diferentes equipamentos culturais da cidade (Altice Forum Braga, Teatro Circo, São Geraldo, eventos de rua, entre outros) | CMB/Theatro Circo/IB/ Associações Culturais do concelho | 2018-2022             | Concluído |

| Nº | Ação                                                                                                              | Objetivo                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Owner/Stakeholders                    | Data de Implementação | Estado    |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------|-----------|
| 8  | Definição de um plano anual de capacitação de colaboradores do setor turístico                                    | Em função das necessidades no comércio de rua, na restauração e hotelaria.                                                                                                                                                                                                                   | ACB/EPB                               | 2018-2019             | Concluído |
| 9  | Capacitação dos agentes e colaboradores do setor da restauração e hotelaria                                       | Atualização e reforço da preparação dos agentes do setor da restauração e hotelaria que garanta a continuidade de uma resposta de qualidade à procura turística e que contribua para a capacitação como agentes portadores e divulgadores da dinâmica e cultura da cidade junto dos turistas | ACB/CMB                               | 2018-2020             | Concluído |
| 10 | Organização dos recursos ao dispor das associações culturais do Concelho e integração no plano cultural da cidade | Gestão integrada e partilhada dos recursos disponíveis, no sentido de permitir a sua integração no plano cultural da cidade.                                                                                                                                                                 | CMB/Associações Culturais do concelho | 2018                  | Concluído |

| Nº | Ação                                                                                                                                      | Objetivo                                                                                                                                                                                                     | Owner/Stakeholders       | Data de Implementação | Estado     |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------|------------|
| 11 | Atrair lojas representantes de marcas de referência para a zona histórica                                                                 | Promover o aparecimento e a instalação no centro histórico de lojas âncora, de marcas de média e média/alta categoria.                                                                                       | ACB/Empresas do setor/IB | 2018-2023             | Programado |
| 12 | Mapear a oferta comercial existente no centro da cidade e desenvolver um sistema de monitorização de circulação de pessoas e consumidores | Obter informação real sobre a oferta existente e implementar mecanismos que possibilitem um melhor conhecimento dos padrões de consumo, tendências e circulação de pessoas e dos clientes do comércio.       | ACB/CMB                  | 2019                  | Programado |
| 13 | Elaboração do Plano de desenvolvimento e dinamização do Mercado Municipal                                                                 | Definir os objetivos para o espaço, a reintegração/relocalização dos atuais comerciantes e elaborar um conceito de valor para o espaço (“um mercado localmente biológico, aberto a visitantes e munícipes”). | CMB                      | 2018                  | Concluído  |

| Nº | Ação                                                                                                                                      | Objetivo                                                                                                                                                                       | Owner/Stakeholders | Data de Implementação | Estado         |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------|----------------|
| 14 | Plano de apoio/incentivo à natalidade e ao bem-estar do munícipe                                                                          | Criar um plano de apoio/incentivo à natalidade através de benefícios municipais e acesso a infraestruturas relevantes.                                                         | CMB                | 2018-2022             | Em execução    |
| 15 | Obter informação com base na opinião dos munícipes e turistas, que permitam a tomada de decisões de medidas de desenvolvimento para Braga | Desenvolvimento de processos de auscultação dos munícipes e turistas, através de "Town Hall" abertas e inquéritos.                                                             | CMB/ACB/IB         | 2018-2023             | Sem informação |
| 16 | Revisão da rede de transporte público                                                                                                     | Com o objetivo de diminuir a distância tempo entre qualquer local no município e novas centralidades, bem como, diminuir em 20% as distâncias entre os pontos mais relevantes. | CMB/TUB            | 2018-2020             | Concluído      |

| Nº | Ação                                                                                                      | Objetivo                                                                                                                                                                                                                                                  | Owner/Stakeholders            | Data de Implementação | Estado    |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------|
| 17 | Promover junto de investidores a oportunidade de criação de um parque temático para a cidade              | Criar em braga um parque temático com base na interligação às competências tecnológicas disponíveis.                                                                                                                                                      | CMB/IB/Privados               | 2020-2026             | Concluído |
| 18 | Disponibilizar em PDM área para potencial parque empresarial em Palmeira (junto ao aeródromo e autódromo) | Potencial parque empresarial junto ao aeródromo e autódromo que privilegie a fixação de empresas ligadas aos setores automóvel e aeronáutico.                                                                                                             | CMB/IB/Parceiros Estratégicos | 2020-2026             | Concluído |
| 19 | Avaliar a expansão do aeródromo                                                                           | Dotar o aeródromo de condições que permitam funcionar como complemento ao Aeroporto Sá Carneiro para aviação privada e utilização pelas empresas a atrair no âmbito da promoção do Parque Empresarial em Palmeira dedicado a atividades ligadas à aviação | CMB/IB/Privados               | 2018-2021             | Concluído |

| Nº | Ação                                                                                                                                                                    | Objetivo                                                                                                                                                                                                                    | Owner/Stakeholders                                                                   | Data de Implementação | Estado      |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------|
| 20 | Reforçar a capacidade de mobilidade na cidade e incrementar a mobilidade “entre vales”                                                                                  | Elaboração de estudo de análise das opções disponíveis para incrementar a mobilidade “entre vales” de forma a permitir a reforçar a mobilidade na área geográfica.                                                          | CMB/TUB/AMFEQU/<br>CIM Cávado                                                        | 2019-2021             | Em execução |
| 21 | Potenciar o portal de georreferenciação dos parques empresariais, dotando-o de funcionalidades que apoiem e facilitem a atividade industrial e a instalação de empresas | Conceber mecanismos de atualização periódica do portal de georreferenciação dos parques industriais e empresariais existentes e implementar medidas de simplificação e de maior celeridade para o licenciamento industrial. | IB/Parceiros Estratégicos/CMB/<br>Associações de Empresários dos Parques Industriais | 2018-2019             | Concluído   |
| 22 | Reforçar as competências                                                                                                                                                | Procurar atrair escolas secundárias de ensino bilingue e aumentar a capacidade para potenciar o ensino de chinês em escolas secundárias.                                                                                    | CMB/ACB/UMinho                                                                       | 2018-2021             | Concluído   |

| Nº | Ação                                                                                               | Objetivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Owner/Stakeholders                              | Data de Implementação | Estado      |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------|-------------|
|    | linguísticas da cidade                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                 |                       |             |
| 23 | Dinamizar a ação do CERPUB - Conselho Estratégico para a Regeneração Patrimonial e Urbana de Braga | Pensar o desenho urbanístico de Braga enquanto espaço público e criar a figura do “Provedor da estética do Município”, aplicável aos edifícios, jardins, festas e todas as intervenções em espaço público.                                                                                                                                                                                       | CMB/IB/CERPUB                                   | 2018-2021             | Em execução |
| 24 | Implementação do “Miradouro do Tempo”                                                              | Criar, através do recurso a novas tecnologias e métodos inovadores, de um local específico em Braga em que um turista consiga visualizar a cidade de Braga desde a sua criação até aos dias de hoje. Perceber o impacto das mais diversas civilizações e fazer uma reconstrução visual da cidade pelos vários períodos é viajar no tempo, uma tarefa alinhada com a ideia central deste projeto. | CMB/IB/Turismo do Porto e Norte de Portugal/ACB | 2018-2022             | Concluído   |
| 25 | Criação do “Passaporte do Tempo”                                                                   | Implementar uma nova ferramenta para turistas. Com um formato de passaporte normal, este pode ser carimbado em vários locais, como museus, galerias, lojas, locais históricos, restaurantes e outros sítios públicos e privados. Este                                                                                                                                                            | CMB/IB/Turismo do Porto e Norte de Portugal/ACB | 2018-2019             | Concluído   |

| Nº | Ação                                                                                                                        | Objetivo                                                                                                                                                                                                                                                                     | Owner/Stakeholders          | Data de Implementação | Estado     |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------|------------|
|    |                                                                                                                             | passaporte terá uma particularidade: todos os carimbos terão uma referência temporal.                                                                                                                                                                                        |                             |                       |            |
| 26 | Criar uma identidade única para todas as épocas marcantes da História de Braga e das civilizações que moldaram o território | Permitir com este projeto (considerado um dos projetos-chave) guiar os viajantes no tempo, numa viagem ao passado.                                                                                                                                                           | CMB/IB/UMinho/ACB           | 2018-2019             | Programado |
| 27 | Implementação do projeto “Guardiões Replay”                                                                                 | Desenvolver um projeto de formação ligada ao conhecimento sobre a História de Braga, em que se exigirá uma produção de materiais relacionada com o treino e teste dos Guardiões Replay, bem como a criação de uma metodologia de certificação.                               | CMB/IB/ACB                  | 2018-2020             | Programado |
| 28 | Realização da “Braga Future Week”                                                                                           | Criar um evento anual que durante uma semana convidará todos os artistas, empreendedores e cidadãos a trazer à rua as suas invenções e visões para o futuro. Este será um evento de convite aberto a quem quiser mostrar, vender ou trocar ideias do que nos trará o futuro. | CMB/IB/UMinho/Parceiros/ACB | 2019-2026             | Programado |

| Nº | Ação                                            | Objetivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Owner/Stakeholders | Data de Implementação | Estado      |
|----|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------|-------------|
| 29 | Desenvolvimento da “Plataforma de experiências” | Desenvolver uma plataforma <i>online</i> em que o viajante no tempo pode, não só ter acesso a toda a informação sobre as diversas experiências locais a visitar, roteiros e informações sobre restauração, alojamento e comércio local, mas também construir a sua própria viagem no tempo ao pormenor, sabendo exatamente quanto tempo vai necessitar, quanto vai gastar e que distância vai percorrer. | CMB/IB/ACB         | 2018-2022             | Em execução |

Fonte: Adaptação PEDEB 2014-2026 (Edição 2018) & BRAGAMETER ([www.investbraga.com/InvestiremBraga/Bragameter](http://www.investbraga.com/InvestiremBraga/Bragameter))