

**Hugo Luís Martinho Teixeira**

# **MARKETING TERRITORIAL: MUNICÍPIOS DE BRAGA E ARCOS DE VALDEVEZ**

Relatório de Estágio Profissional para obtenção do grau de Mestre  
em Direção Comercial e Marketing

Orientador: Professor Doutor António Lopes de Almeida

**Instituto Superior de Administração e Gestão**

**PORTO, FEVEREIRO DE 2022**

## Declaração de honra

Eu, Hugo Luís Martinho Teixeira abaixo assinado, estudante do mestrado em Direção Comercial e Marketing do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 201240011, 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, 24/ 02/ 2022

  
\_\_\_\_\_

## RESUMO

Este estudo tem como finalidade compreender a aplicação do marketing territorial nas localidades escolhidas para ser analisadas, de acordo com ferramentas de marketing adaptadas aos territórios.

No desenvolvimento deste projeto recorreu-se exclusivamente ao uso de fontes secundárias de informação, originadas, principalmente, de revistas científicas, relatórios, trabalhos de mestrado e obras relevantes para o tema, sendo estas usadas para a aplicação de uma metodologia qualitativa, no formato de um estudo de caso.

Os principais resultados deste trabalho revelaram que as localidades estudadas, representativas de territórios com vários níveis de urbanização, em Portugal, investem todas, cada vez mais na área do bem-estar social, combate à pobreza extrema e desigualdades sociais. No entanto, estas vão apresentar objetivos e diferentes no seu investimento do desenvolvimento dos outros aspetos que se refletem no marketing das localidades, como a economia, a imagem da cidade e os eventos locais.

As conclusões mais marcantes deste estudo referem a tendência das localidades a focar o desenvolvimento das suas vantagens naturais e históricas, tanto no marketing, como noutros aspetos do seu progresso. Conjuntamente com os territórios poderem todos ter objetivos de marketing similares, com a atração de investimento, visitantes e população residente, mas recorrerem a meios diferentes para alcançar estes objetivos, adaptando-se às suas vantagens naturais e à situação atual do território no momento de planeamento.

Apesar de a adaptação promover a evolução acelerada do território, também resulta num excesso de dependência destas comunidades de certos setores, podendo em causa a sua prosperidade, caso estes setores apresentem falhas ou fraquezas.

Palavras-chave: Arcos de Valdevez, Braga, Marketing territorial, Marketing territorial nos meios digitais.

## ABSTRACT

This study aims to understand the application of territorial marketing in the chosen locations, according to marketing tools adapted to the territories. In the development of this project, we resorted exclusively to the use of secondary sources of information, originating mostly from scientific journals, reports, master's works and works relevant to the theme, used for the application of a qualitative methodology, in the format of a case study.

The main results of this work revealed that the studied localities, representing territories with various levels of urbanization, in Portugal, all invest increasingly in social well-being, combating extreme poverty and social inequalities. However, the different territories will present different objectives in their investment in the development of other aspects reflected in the marketing of the locations, such as the economy, the image of the city and local events.

The most striking conclusions of this study refer to the tendency of localities to focus on the development of their natural and historical advantages, both in marketing and in other aspects of their progress. Together with the territories, they can all have similar marketing objectives, attracting investment, visitors, and the resident population, but using different means to achieve these objectives, adapting to their natural advantages and the current situation of the territory at the time of planning.

Although adaptation promotes the accelerated evolution of the territory, it also results in an over-dependence of these communities on certain sectors, which may jeopardize their prosperity, if these sectors present flaws or weaknesses.

Keywords: Arcos de Valdevez, Braga, Territorial marketing, Territorial marketing in digital media.

## ÍNDICE

RESUMO .....	ii
ABSTRACT .....	iii
LISTA DE SIGLAS.....	vii
LISTA DE FIGURAS.....	1
LISTA DE TABELAS.....	2
1 - INTRODUÇÃO.....	3
2 – ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO.....	6
2.1 – Marketing.....	6
2.1.1 – Definições do marketing.....	7
2.1.2 – Tendências atuais do marketing .....	8
2.2 – Marketing territorial.....	10
2.2.1 - Definição do marketing territorial .....	10
2.2.2 - Evolução do marketing territorial .....	12
2.2.3 - Efeitos do marketing territorial para o desenvolvimento do território .....	14
2.2.4 - Benefícios do marketing territorial para o aumento da atratividade da região para turistas nacionais e internacionais .....	16
2.2.5 - Efeitos da pandemia no marketing territorial .....	17
2.3 - Marketing territorial acompanhado das tendências atuais .....	18
2.3.1 – O desenvolvimento do marketing territorial com recurso aos meios digitais.....	18
2.3.2 - A evolução do marketing territorial para a internacionalização do marketing.....	20
2.4. - Plano de marketing territorial estratégico .....	21
2.4.1 - Marketing MIX .....	23
2.4.1.1 – Definição do marketing mix.....	23
2.4.1.2 - Marketing MIX adaptado aos territórios.....	24
3 - DIAGNÓSTICO DA EMPRESA/ORGANIZAÇÃO E DA PROBLEMÁTICA .....	27
3.1 – Diagnóstico da empresa .....	27
3.1.1 – Breve historial .....	27
3.1.2 - Portefólio de serviços da empresa.....	28
3.2 - Descrição da problemática .....	29
3.3 – Seleção das ferramentas a aplicar.....	29
3.3.1 - Ferramentas de diagnóstico .....	29
3.3.2 - Planeamento de marketing territorial.....	30

3.3.3 - Marketing MIX adaptado ao território .....	31
3.4 - Fatores determinantes das entidades de estudo .....	32
4 – METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO .....	34
4.1 - Desenho metodológico e a respetiva abordagem utilizados .....	34
4.2 - Técnicas de pesquisa .....	34
4.3 - Etapas do procedimento .....	35
4.4 - Definição dos objetivos do estudo.....	37
4.5 - Atividades e contributos desenvolvidos para a empresa Astrolábio.....	38
4.5.1 - Atividades para o trabalho .....	38
4.5.2 - Atividades que contribuem para o trabalho.....	39
4.5.3 - Atividades apenas para a empresa .....	40
5 - REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO.....	42
5.1 - Estudo das localidades .....	42
5.1.1 - Braga.....	42
5.1.2 - Arcos de Valdevez .....	46
5.2 - Plano de marketing territorial estratégico de Braga.....	48
5.2.1 - Fase do diagnóstico .....	48
5.2.1.1- Análise SWOT de Braga .....	48
5.2.1.2 – Diagnóstico e discussão da análise SWOT de Braga.....	51
5.2.1.3 – Análise PESTAL de Braga.....	52
5.2.1.4 - Diagnóstico e discussão da análise PESTAL de Braga.....	55
5.2.2 - Fase da estratégia .....	57
5.2.3 – Fase da implementação/marketing mix adaptado a Braga .....	58
5.2.3.1 - Bens e serviços públicos e territoriais .....	58
5.2.3.1.1 – Proposta de produto ou serviços a promover na localidade de Braga.....	59
5.2.3.2 - Custo do acesso e incentivos .....	60
5.2.3.3 - Modo de aceder ao território .....	62
5.2.3.4 - Comunicação e gestão da imagem do território.....	63
5.2.4 - Fase da monitorização.....	64
5.3 – Plano de marketing territorial estratégico de Arcos de Valdevez.....	65
5.3.1 – Fase do diagnóstico .....	65
5.3.1.1 - Análise SWOT de Arcos de Valdevez .....	65
5.3.1.2 – Diagnóstico e discussão da análise SWOT de Arcos de Valdevez.....	67
5.3.1.3 – Análise PESTAL de Arcos de Valdevez.....	68

5.3.1.4 - Diagnóstico e discussão da análise PESTAL de Arcos de Valdevez.....	72
5.3.2 - Fase da estratégia .....	73
5.3.3 – Fase da Implementação.....	75
5.3.3.1 - Bens e serviços públicos e territoriais .....	75
5.3.3.1.1 – Proposta de produto ou serviços a promover na localidade de Arcos de Valdevez .	76
5.3.3.2 - Custo do acesso e incentivos .....	77
5.3.3.3 – Modo de aceder ao território .....	79
5.3.3.4 – Comunicação e gestão da imagem do território.....	80
5.3.4 – Fase da monitorização .....	81
5.4 – Comparação dos planos de marketing territorial das duas localidades.....	82
6 - CONCLUSÃO .....	85
REFERÊNCIAS.....	87
BIBLIOGRAFIA.....	87
WEBGRAFIA.....	91

## LISTA DE SIGLAS

PME - Pequenas e Médias Empresas

SWOT - Strengths, Weakness, Opportunities, Threats.

PESTAL - Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental, Legal.

ISCTE - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa;

ISAG - Instituto Superior de Administração e Gestão;

COTEC - Council of Occupational Therapists for the European Countries.

EU - União Europeia;

INE - Instituto Nacional de Estatística;

CM Braga - Câmara Municipal de Braga;

CMAV - Câmara Municipal de Arcos de Valdevez;

IMI - Imposto Municipal sobre Imóveis;

IMT - Imposto Municipal sobre as Transmissões Onerosas de Imóveis;

ARU - Áreas de Reabilitação Urbana;

IFRRU - Instrumento Financeiro para a Reabilitação e Revitalização Urbanas;

CPC - Concelho de Prevenção da Corrupção;

SEO - Search Engine Optimization;

DGEEC - Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência;

I&D - Investigação e Desenvolvimento;

PIB - Produto Interno Bruto.

RIS3 - Research and Innovation Strategy for smart Specialization

PDM - Plano Diretor Municipal;

TUB - Transportes Urbanos de Braga;

CPCi4ALL - Companhia Portuguesa de Computadores, Inovação Tecnológica, Lda;

PAIR - pertencer, atrair, interagir e reter;

4 P's - Product, Price, Place e Promotion;

APDR - Associação Portuguesa de Desenvolvimento Regional;

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Marketing MIX adaptado aos territórios, por Gollain (2019) .....	25
Figura 2 - As áreas que constituem o marketing mix territorial (Adaptado de Caroli, 2006) .....	26
Figura 3 - Etapas do procedimento .....	35
Figura 4 - Etapa de procedimento, adaptadas a este projeto .....	36
Figura 5 - Símbolo de Braga, como Capital Europeia da Juventude, de 2012.....	43
Figura 6 - Símbolo de Braga, como Capital Ibero-Americana da Juventude, de 2016.	43
Figura 7 - Despesa da câmara municipal de Braga em atividades culturais e de desporto, 2020 .....	60
Figura 8 - Despesa da câmara municipal de Arcos de Valdevez em atividades culturais e de desporto, 2020 .....	78

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Planeamento do marketing estratégico, por secções, de Kotler .....	22
Tabela 2 - O marketing mix empresarial ao território de Vesci (2001) e Latusi (2002); .....	25
Tabela 3 - Eventos marcantes da história da Astrolábio; .....	27
Tabela 4 - Relacionamento do Marketing MIX adaptado aos territórios, de Gilodi (2004), com o Planeamento de marketing territorial de Elizagarate (2003); .....	32
Tabela 5 - Número de estabelecimentos de alojamento turísticos por localidade;.....	45
Tabela 6 - Acessos à <i>internet</i> em banda larga em local fixo para o Porto, Braga e Portugal (Nº); .....	45
Tabela 7 - Despesas em atividades culturais e criativas (€); .....	47
Tabela 8 - Acessos à <i>internet</i> ; .....	48
Tabela 9 - Indicadores da participação política por município, 2016, 2019 e 2021; .....	52

## 1 - INTRODUÇÃO

O marketing territorial é uma ferramenta fundamental para a divulgação de um território. Assumindo particular importância na época de grande competitividade, em que as diferenças e a distância entre as várias localidades estão a desaparecer devido à globalização.

É neste domínio do conhecimento que está inserida esta problemática de investigação, tendo como objetivo abrangente, compreender e analisar o Marketing Territorial como vertente do marketing, assim como os seus efeitos nas regiões onde é utilizado, estudando como permite o desenvolvimento do turismo, o incrementa o grau de atratividade da região para turistas nacionais e externos, a análise das suas evoluções num contexto pós-pandémico e a aplicação destas áreas do marketing territorial para a perspetiva das autarquias de Braga e Arcos de Valdevez.

Este trabalho é dirigido aos municípios de Braga e Arcos de Valdevez, como destinatários finais deste estudo, a pedido da empresa Astrolábio. Este terá implicações práticas para estas localidades ao fazer uma avaliação atual da situação de promoção e estratégia destes territórios, de forma sucinta e fácil de compreender, assim como fornecer sugestões para a direção futura dos planos destas regiões.

Este estudo terá vários objetivos específicos, começando com o entendimento técnico e científico dos temas académicos e práticos a abordar, com a apresentação do entendimento profissional da disciplina do marketing, do marketing territorial, das alterações que esta sofreu nas últimas décadas, com o marketing digital e o marketing internacional, e as ferramentas do marketing adaptadas ao território que puderam ser aplicadas no estudo, envolvendo o planeamento estratégico do marketing territorial e o marketing mix.

Os objetivos específicos deste trabalho incluem a avaliação de vários fatores e valores relativos às localidades a ser analisadas, dentro das suas operações de marketing territorial. Recorrendo aos dois formatos de análise de entidades e organizações, mais utilizados por especialistas, sendo a Análise SWOT e a Metodologia PESTAL, que permitem determinar os principais fatores do ambiente interno e externo da entidade estudada.

Outros objetivos específicos serão a análise das informações recolhidas pela avaliação das localidades, determinação das suas conclusões e a comparação dos efeitos e

requisitos específicos do marketing territorial para as duas localidades de Braga e Arcos de Valdevez, através de um plano de marketing territorial. Este plano estratégico apresenta e avalia os objetivos, meios e resultados da atração de visitantes, investimentos e recursos humanos para estas comunidades. Acabando com o relacionamento das duas localidades, os seus benefícios e desvantagens, e possíveis ideias a implementar para parcerias conjuntas destes municípios e outros similares.

Este projeto é constituído pela recolha e análise de informações de fontes de qualidade, fiáveis e pertinentes, relativamente ao marketing territorial, que resultam num resumo teórico estruturado, começando no tema mais abrangente do marketing, seguido dos assuntos mais específicos, com o marketing territorial e chegando a conteúdos mais especializados, como a evolução do marketing aplicado a territórios, e incluindo no final do capítulo de revisão de literatura uma análise do desenvolvimento do marketing territorial nos meios digitais e conforme a tendência de internacionalização.

Apresenta-se um diagnóstico da empresa que propôs a problemática, descrevendo sucintamente as atividades e características desta entidade, assim como as atividades desenvolvidas ao seu abrigo, no decorrer do estágio. Este capítulo vai ainda incluir a seleção das ferramentas a aplicar neste estudo para estruturar e analisar as informações relativas às entidades em estudo, acompanhado dos fatores de determinação das entidades a ser averiguadas.

Já no capítulo da metodologia vão ser explicados os objetivos de estudo, a metodologia aplicada para a realização do estudo e uma descrição pormenorizada das técnicas de pesquisa aplicadas, assim como justificadas as escolhas efetuadas. Contando que será aplicado neste trabalho um estudo de caso, consoante uma metodologia qualitativa e recorrendo a fontes de informação, exclusivamente, secundárias, sem acesso a dados originais do autor deste trabalho.

O capítulo da análise e discussão dos resultados começa com um estudo às localidades escolhidas, dos municípios de Braga e de Arcos de Valdevez, contando com uma apresentação dos dados básicos das mesmas. Esta apresentação inclui valores presentes e passados de vários aspetos das localidades, pertinentes para a situação atual e direção futura destas. Abrangendo a quantidade populacional, os setores demográficos da população, mais especificamente o envelhecimento da população local, o investimento em atividades culturais, representativo da importância atribuída à distribuição de recursos para a melhoria da localidade, com benefícios diretamente

relacionados ao marketing territorial, e ainda o acesso aos meios digitais para justificar a expansão do marketing territorial na vertente digital.

Consequentemente temos o foco da análise deste trabalho com a aplicação das ferramentas de estudo do marketing, adaptadas ao nosso tema do marketing territorial, a ser aplicadas às entidades escolhidas. Recorrendo principalmente às análises SWOT e PESTAL, ao planeamento do marketing territorial estratégico e aplicação do modelo de 4 P's do marketing mix, adaptado aos territórios.

O trabalho é finalizado com o capítulo da conclusão, abordando um resumo dos objetivos definidos, a relevância do estudo efetuado, assim como o significado dos resultados obtidos na realização do trabalho, as limitações existentes no formato de estudo aplicado e possíveis direções de investigação futuras.

## 2 – ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO

### 2.1 – Marketing

O marketing como conceito é de grande importância para a investigação científica e para as práticas de mercado, mas para que este tema seja realmente útil para os seus estudiosos e utilizadores, o conhecimento deste deve ser bem aplicado, o que não é sempre o caso. Razão pela qual este tema nunca deixe de ser discutido e estudado para que as empresas possam sempre procurar melhorar as suas funções e a sua comunicação com os consumidores, com o fim de beneficiar tanto as empresas, como os consumidores (Frederico, 2008).

Oliveira et al. (2017) refere que o marketing pode ter uma grande variedade de definições devido à sua importância, à sua história académica relativamente extensa, com mais de um século de existência em certas formas, comprovado pelo convite da Universidade de Harvart para Melvin T. Copeland, em 1912, para o desenvolvimento de um curso de Organização Comercial, cadeira esta que terá posteriormente mudado para Marketing, e ainda a sua importância para o funcionamento da economia moderna, principalmente no que diz respeito às relações entre as empresas e os consumidores.

Oliveira et al. (2017) considerada a disciplina do marketing representativa do estudo dos relacionamentos comerciais entre empresas e consumidores, que entenderá as necessidades do mercado-alvo e responder às mesmas recorrendo a um produto ou serviço, fazendo com que os consumidores vejam valor para si mesmos nestes bens de consumo, ou seja, é uma busca da empresa para satisfazer as necessidades e desejos dos seus clientes e, em simultâneo, produzir lucro para os seus *stakeholders*.

Atualmente o processo de entrega de valor já não depende apenas de determinar as necessidades físicas dos clientes, mas tem agora um foco cada vez mais centrado nos aspetos intangíveis do produto, principalmente concentrado nos processos de consumo e na experiência proporcionada aos clientes (Oliveira et al., 2017).

Oliveira (2000) salientou que o marketing no formato como é reconhecido atualmente nasceu com o estabelecimento das grandes empresas, possibilitado pelo desenvolvimento crescente do setor industrial. Com o aumento da capacidade produtiva associado ao crescimento industrial, as empresas depararam-se com a necessidade de desenvolver uma nova forma administrativa para lidar com a mudança das relações entre consumidores e vendedores, causada pelo aumento acelerado da oferta, sem o

crescimento da procura correspondente, logo com mais produtos do que aquilo que os clientes procuravam, estes adquiriram mais poder na relação com as entidades empresariais, forçando estas a adaptar-se às opiniões dos mesmos.

Com a transformação da relação entre consumidores e empresas o marketing começou então a ganhar a importância que tem atualmente, contando que se trata de uma ferramenta do meio administrativo para observar as tendências das necessidades e desejos dos clientes, com o principal intuito de criar oportunidade para o consumo, ou seja, garantir que os consumidores comprem vigorosamente das respetivas empresas (Oliveira, 2020).

### 2.1.1 – Definições do marketing

Antes de se falar do Marketing Territorial é preciso perceber o que se entende por marketing. Conforme Ascenso (2017), o marketing pode ser considerado como sendo um conjunto de processos e meios disponibilizados para as organizações promoverem, nos seus públicos-alvo, um ou vários comportamentos desejados e que lhes beneficiam, considerando vários fatores, como preços, planos e meios de comunicação mais adequados para o sucesso dos seus negócios, adaptando-se constantemente às necessidades e exigências dos consumidores.

Oliveira (2020, p.2), num estudo sobre a importância do marketing para as micro e pequenas empresas, conclui que:

“O marketing também pode ser definido como um processo de planeamento e execução, que se desenvolve a partir da sua conceção, orçamentação, promoção e distribuição de ideias de produtos e serviços para criar trocas satisfatórias sobre objetivos individuais e organizacionais. É uma atividade realizada a médio e longo prazo com o único objetivo de assegurar a fidelidade dos clientes, aplicando conhecimentos avançados de mercado e a sondagem de opiniões, bem como uma pesquisa direta com o público, intuindo estabelecer um contacto direto com as necessidades dos mesmos.”

O marketing apenas acontece quando na existência de uma relação potencial de troca, pelo menos uma das partes procura uma forma de adquirir a resposta desejada das outras entidades envolvidas neste processo, logo a administração do marketing é constituída pela seleção do mercado-alvo, a conquista, manutenção e fidelização dos clientes através do estabelecimento de um valor superior na perceção dos clientes,

acompanhado da transmissão destes mesmo valores para estes possíveis consumidores.

Esta observação é apoiada pela definição proposta no trabalho de Kotler & Keller (2012), baseada na definição constituída pela *American Marketing Association* de que o marketing é a operação, o agrupamento de conhecimentos e procedimentos de gerar, divulgar, distribuir e cambiar ofertas que detenham relevância para consumidores, associados e para a comunidade.

O marketing afeta todos os níveis e todas as facetas da sociedade humana, afetando informação, pessoas e organizações, muitas dos quais se envolvem ou são afetadas por variadas atividades englobadas pelo conceito de marketing.

Em termos académicos podemos referir o marketing, pela sua designação prévia de Mercadologia, ou seja, “ação de mercado”. Definida pela Associação Americana de Marketing, como sendo “a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral.” (Minuzzi & Larentis, 2014, p.88).

### 2.1.2 – Tendências atuais do marketing

Segundo Frederico (2008), não obstante, de as práticas de marketing de produtos e serviços conseguirem ser verificadas desde antes de 7000 a.C., principalmente com situações de mercantilismo e alistamento em exércitos, a disciplina do marketing, como a conhecemos atualmente, tem uma existência de perto de um século. Foi principalmente através da análise dos desenvolvimentos e fracassos das teorias e práticas de marketing neste período recente que se pode aprofundar o conhecimento do conceito de marketing, assim como o seu papel futuro na sociedade humana.

Frederico (2008) refere que o estudo e desenvolvimento do conceito teórico do marketing tiveram como base a necessidade de coordenar os diferentes setores das organizações, com o intuito de aperfeiçoar a sua eficiência na realização de tarefas relativamente à distribuição dos produtos agrícolas. Sendo esta a principal motivação para o desenvolvimento de pesquisas, elaboradas para o conceito referido como marketing, aquando das primeiras pesquisas oficiais realizadas por departamentos de economia das universidades de Estados agrícolas do norte da América, que se podem datar a partir da década de 1910.

Devido ao crescimento do consumo de massa para toda a sociedade, que resultou numa maior importância atribuída à capacidade das empresas distribuírem eficientemente, foi necessário o crescimento da pesquisa do marketing, chegando mesmo a tornar-se um campo de estudo independente (Frederico, 2008).

O marketing nos meios digitais, geralmente referenciado como marketing digital, aparenta ser a tendência atual e futura de quase todas as formas de comunicação, afetando fortemente o marketing territorial. Enquanto a maioria das pessoas pode ter acesso fácil a quase todos os produtos e serviços na sua região de residência, são muitos os indivíduos que não podem visitar muitos dos territórios únicos espalhados pelo mundo todo, devido a várias razões, desde falta de capacidade financeira, falta de tempo ou limitações geográficas.

O marketing nos meios digitais é cada vez mais uma necessidade para o desenvolvimento dos territórios, que precisam de atrair visitantes e recursos do exterior, mas que as pessoas e os investidores não conseguem ou não dispõem do tempo para contactar diretamente as diferentes regiões. O marketing digital cada vez mais permite às pessoas conhecer os diferentes lugares do mundo, aproximando as pessoas e os territórios.

Tal como o mundo e o mercado atuais tornam-se cada vez mais globalizados, também o marketing teve-se que adaptar a uma economia crescente e a uma sociedade cada vez mais interconectada, com o aparecimento do conceito conhecido como marketing internacional, definido por Cantoni et al. (2019, p. 26), como a identificação e medição das oportunidades dos mercados externos ao nacional, contando com a satisfação das necessidades dos consumidores de todo o mundo, superando a concorrência, podendo esta ser nacional ou estrangeira.

A estratégia de marketing internacional inclui um plano de ação adaptado aos mercados-alvo, a partir dos quais a organização se internacionalizará. Este plano irá determinar o posicionamento da marca e daquilo que oferece, quer sejam produtos, serviços ou ideias, procurando responder às necessidades dos segmentos de mercado conquistará, garantindo a satisfação dos seus objetivos a atingir no mercado estrangeiro.

Acompanhado da adaptação dos planos de marketing internacional aos diferentes mercados estrangeiros, advém a necessidade de adaptar os produtos e serviços existentes ou desenvolver novas ofertas, contando com prováveis alterações aos preços, meios de distribuição, meios de comunicação, dos produtos e serviços a entrar

no mercado internacional. Sendo então que adaptação de todos os fatores de qualquer organização que se pretenda internacionalizar é o ponto focal para esta ser bem-sucedida no mercado internacional, apoiada por Cantoni et al. (2019, p.26), com a afirmação de que "A adaptação é vista como particularmente útil quando os gestores de marketing internacional consideram prioritário atender as especificidades locais."

## 2.2 – Marketing territorial

### 2.2.1 - Definição do marketing territorial

Vários autores definem o marketing territorial diferentemente, com a definição de Teixeira (2019, p.7), em que "Trata-se de um "ingrediente" essencial no planeamento estratégico das cidades e dos territórios, que incorporado numa gestão territorial empreendedora favorece o desenvolvimento local e reforça as vantagens competitivas do lugar."

Já Lages (2017, pp.12-13) define o marketing territorial, ao afirmar que:

" O marketing territorial tem surgido, assim, como uma ferramenta de competitividade para os países, regiões ou cidades, que, por esta via, poderão conseguir captar investimento para os seus territórios, exportar os produtos e serviços, assim como potenciar o turismo, criando valor para a sua economia, mas ao mesmo tempo permite, também, manter os residentes satisfeitos e felizes por viverem naquele local."

O marketing territorial pode ter várias denominações, propostas por diferentes autores e especialistas, como *Place Marketing*, *City Marketing*, *Marketing de Lugares*, *Marketing Urbano*, algumas das denominações apropriadas para referenciar o planeamento estratégico. O marketing para o território é entendido como sendo o processo e ato de definição das estratégias e objetivos das empresas, assim como a compreensão de como estes devem ser alcançados, de localidade ou regiões, maioritariamente, mas não absolutamente urbanas, para um contexto de competitividade global. O marketing territorial foi desde da década de 1990 considerada por vários estudiosos e conhecedores da área do marketing como um nova aplicação da evolução do marketing tradicional, ou empresarial, tendo o marketing que tomar um papel mais importante no desenvolvimento local e uma posição fundamental para garantir a competitividade de uma localidade (Almeida et al., 2017).

Segundo Gago (2015) para se desenvolver um território ou local, será necessário promover o seu desenvolvimento social e infraestrutural, o planeamento urbano, o desenho urbano, o desenvolvimento económico e o planeamento do marketing territorial estratégico. Logo assistiremos a um crescimento constante da dependência dos dois conceitos de planeamento estratégico e marketing territorial, já que o segundo só pode ser desenvolvido e compreendido com o auxílio do primeiro, sendo estes dois conceitos complementares, necessitando da existência um do outro para que possam ser aplicados corretamente e tenham os resultados esperados.

Almeida et al. (2017), propõe que apesar do que a maioria das pessoas possa pensar, o tanto o marketing territorial, como o das cidades, são derivados da motivação dos Autarcas para trabalhar em prol dos lugares que representam, sendo verdade que quando é reunida uma quantidade significativa de pessoas de todos os setores económicos e sociais da comunidade, será necessário adotar-se uma abordagem de crescimento e desenvolvimento, pois uma parte significativa da sociedade local exige mudança.

O marketing das cidades, é um conceito similar ao marketing territorial, diferenciado principalmente pelo seu foco único nos centros urbanos, enquanto o marketing territorial afeta territórios de toda a variedade, portanto, vai ser sujeito a diversos mais fatores e estratégias mais específicas, como, por exemplo, o marketing de uma localidade rural.

Vários autores verificaram que apesar de não haver marketing territorial até à primeira metade do século XX, desde sempre houve uma preocupação por parte dos governos e governantes em gerir os territórios. Os territórios foram durante muito tempo diferenciados uns dos outros por características e produtos próprios, e principalmente com construções bastante ostentosas, como monumentos, palácios e templos, que levaram à promoção do território apesar de ainda não se referir o marketing, tendo em consideração que a maioria destes projetos tinha como objetivo o aumento do poder dos governantes e não o desenvolvimento do território por si só (Ascenso, 2017).

Ascenso (2017) considera ainda o marketing territorial como sendo uma perspetiva de planeamento de gestão do território. Afirmando que nos anos 80 surgiram os sinais de afirmação do território como intuito estratégico, levando à estruturação do marketing territorial. Na Europa, na região ocidental, o marketing territorial estava associado à intervenção por parte de instituições governamentais em planeamentos de desenvolvimento urbanístico, com o investimento em infraestruturas e eventos culturais,

económicos, sociais e desportivos, com a participação de organizações públicas e privadas.

Como referem muitos especialistas devido à tendência crescente para a globalização e o desaparecimento das barreiras , principalmente no que diz respeito a trocar informações, devido ao desenvolvimento tecnológico, atualmente, os territórios podem e tendem a ir além dos seus limites físicos, procurando estreitar o relacionamento com o seu público-alvo, com o intuito de gerar valor, dinamizar a economia e prosperar a sociedade (Teixeira, 2019).

### 2.2.2 - Evolução do marketing territorial

Benko (2000) referiu que o fenómeno do marketing territorial existiu durante um período prolongado até ser considerado academicamente, pois foi apenas a partir da década de 1980 que se intensificou e tornou-se mais estruturado e definido. A crescente competição entre as cidades e regiões que começou a se fazer notar nas décadas de 70 e 80, acelerou a evolução das estratégias de comunicação e as características das atividades económicas e sociais, com o crescimento dos meios de concorrência a um nível global, o aprimoramento do local, o rápido desenvolvimento das ferramentas de comunicação e, por fim, a evolução do marketing na totalidade, principalmente com a generalização do marketing digital.

Nos anos mais recentes foi possível testemunhar o crescimento acelerado das classificações municipais nas mais variadas publicações da imprensa especializada, o que verificou o surgimento do amplificado da rivalidade entre as localidades. Logo como resultado destas circunstâncias a comunicação territorial tornou-se algo banal nas nossas vidas e sociedades, pois uma região ou cidade procurar formar uma imagem para se promover ao público comum e dispor de ferramentas de comunicação, do género de *slogans* e logótipos, é algo completamente normal para as nossas comunidades (Benko, 2000).

Com o terminar da Segunda Guerra Mundial iniciaram-se um número significativo de projetos delimitados por planeamento com diretrizes similares aos militares, onde as empresas começaram a prever e organizar diretamente o envolvente, o desenvolvimento e a variação das suas áreas de atividade, sendo isto verificado principalmente na vertente das análises de curto prazo dos produtos e mercados, como predecessor do marketing moderno (Rosa, 2018).

Rosa (2018) explica ainda que houve um desenvolvimento das estratégias ao longo prazo na década de 1950. Com a implementação mais aprofundada da gestão descentralizada e a aplicação mais generalizada da gestão por objetivos, que continuaram a progredir nas décadas de 60 e 70, que se seguiram.

Já na década de 80 assistiremos ao aparecimento das estratégias de afirmação do território, que tiveram como base as teorias que mais tarde dariam origem à disciplina do marketing territorial, contando que neste período estas estratégias tinham na sua maioria o objetivo principal, da venda de uma imagem de uma território. Foi também nesta altura que a prática de marketing territorial tornou-se generalizada, com a propagação dos grandes investimentos, com grandes intervenções planeadas em meios urbanos, com exemplos de Londres Birmingham, Marselha e Bilbao (Rosa, 2018).

As alterações mais acentuadas que resultaram no marketing territorial como o conhecemos hoje começaram com a mudança geográfica das atividades económicas, testemunhada nos anos 80 e 90, caracterizados pela mudança abrangente das relações entre as entidades locais e exteriores. Verificámos de acordo com um ponto de vista, que a ideia clássica do Estado soberano ou país, como definido por limitações territoriais e políticas, se começou a desvanecer com crescente internacionalização e a comunicação entre as várias culturas, uma situação onde o mundo tornou-se cada vez mais desprovido de barreiras físicas, financeiras, monetárias e políticas. Enquanto a partir de outro ponto de vista, foi possível verificar que houve um crescimento das regiões ou localidades como centros do desenvolvimento económico e focos das identidades culturais da sociedade (Benko, 2000).

Apesar de previamente a estas evoluções e mudanças referidas por estes autores, e apesar de ainda não existir uma prática formal de marketing territorial, já existiam projetos de comunicação e promoção dos territórios, contando como os dois casos mais marcantes deste fenómeno: a propaganda financiada principalmente pelo Estado, mas também por companhias coloniais europeias, para atrair habitantes das respetivas nacionalidades para o povoamento e desenvolvimento dos vários territórios ultramarinos, como a Austrália e o Canadá para o Reino Unido, e a Angola, e Moçambique para Portugal. Enquanto o segundo caso é verificado nos esforços do Governo e das entidades privadas, que constituíam os Estados Unidos da América durante os séculos XIX e XX, para atrair população da Europa para popular as terras despovoadas da América do Norte, com o intuito de promover o desenvolvimento económico e industrial da região, sendo que este esforço por parte dos Estados Unidos

da América ainda pode ser verificado hoje por uma passagem do texto inscrito num dos monumentos mais marcantes deste país, a estátua da liberdade, citado por Cavitch (2006, p.1), onde se lê:

“Give me your tired, your poor, your huddled masses yearning to breathe free, the wretched refuse of your teeming shore, send these, the homeless, tempest-tossed to me, I lift my lamp beside the golden door!”

Já a primeira aplicação de estratégias de otimização dos processos de desenvolvimento das cidades, com atenção à imagem da mesma, referida como planeamento estratégico urbano surgiu, conforme DGOTDU (1996), citado por Gomes (2014, p.6), como “um meio de coletivamente reajustar o processo de desenvolvimento espacial a novas formas de produção, utilização e apropriação do espaço urbano.”.

### 2.2.3 - Efeitos do marketing territorial para o desenvolvimento do território

O turismo, com a consideração das características que apresenta, é um meio que acentua, não só as relações humanas, como o seu relacionamento com o ambiente físico. Este está intimamente conectado e dependente dos outros setores da atividade, como os serviços de hotelaria e de transporte, assim como os produtos tradicionais e de lazer, sendo que muitos destes subsectores dependem cada vez mais do turismo para o seu sucesso e sobrevivência no mercado. Conforme McIntosh (1995), citado por Pedro (2014, p.14), esta interceção entre setores é devida “à soma dos fenómenos e relações constantes da interação dos turistas, fornecedores de bens e serviços, serviços governamentais e comunidades anfitriãs no processo de atrair e receber os visitantes.”.

Com passar dos anos e décadas o turismo tornou-se acessível para uma percentagem crescente da população, que engloba todos os estratos sociais e demográficos, ou seja, não só aumentou o número de turistas, como conseguiram desfrutar dos prazeres turísticos os indivíduos com diferentes níveis de riqueza. Segundo Silva (2004, p.9), o turismo é “ uma atividade marcante e relevante nas sociedades pós-industriais, um fenómeno económico, político, social e cultural dos mais expressivos que se originou e se desenvolveu com o capitalismo”.

No início o turismo estava maioritariamente concentrado na América do Norte e na Europa Ocidental, sendo estas as principais regiões industrializadas do período, com a capacidade material e financeira para permitir às suas classes médias e altas desfrutar de viagens de lazer, ou seja, turismo. As viagens de zepelim e o expresso do oriente

foram as figuras mais marcantes do turismo no período inicial do século XX, que com a popularização dos aviões comerciais acabou por se espalhar por todos os continentes e regiões do mundo.

A expansão do turismo, presenciada na primeira metade do século XX, deveu-se principalmente ao aumento das condições para as pessoas desfrutarem do turismo, assim como do crescimento da oferta que o acompanhou, apoiado pela inovação e criatividade que permitiram diversificar este setor. Este processo de alargamento foi acompanhado pelo aproveitamento de outros fatores relacionado com o setor turístico, nos territórios e regiões que conseguiram aproveitar a procura crescente por viagens de lazer.

O principal contributo do turismo para a economia, consoante Pedro (2014), é o da criação de emprego, com a resultante necessidade de melhoria das infraestruturas de transporte entre outras, que vai não só contribuir para a comunidade local, como criar riqueza para toda a economia. Outro benefício do turismo para a economia local tem origem no consumo realizado por parte dos turistas, que contribuirá para a produção de bens e outros recursos.

Apesar do principal meio de funcionamento do turismo ser os produtos e serviços de natureza turística, o consumo dos visitantes estimulará fortemente a produção de produtos que não estão diretamente relacionados com o turismo, indispensáveis para o bom funcionamento da economia local (Pedro, 2014).

Existem vários fatores que vão influenciar a escolha do destino para os turistas, desde o regime político, ou seja, a liberdade individual, a estabilidade política e a segurança pública, um dos principais pontos a ter em atenção para os indivíduos que desejam viajar para outros países. Para além de estes fatores serem fundamentais para a perceção que os turistas têm da região, vão também influenciar o país em questão, questionando os seus objetivos e expectativas para o setor turístico (Pedro, 2014).

O processo de criação e desenvolvimento da imagem, conhecimento e impressão, apoiado pelo planeamento estratégico do marketing territorial, que os indivíduos têm de uma região vai em muito influenciar a marca deste mesmo, como destino turístico, sendo então uma perceção subjetiva da realidade deste local, efetuada pelos turistas. Logo será de grande interesse para a região e para as suas instituições associadas ao turismo, que o público exterior tenha uma imagem positiva sobre o destino, para motivar os turistas a visitar (Rosa, 2018).

Criar a marca da cidade, atualmente, é um dos pontos fundamentais para o desenvolvimento estratégico, na área do marketing, servindo de fator diferenciador e de atratividade, contribuindo para um sentimento de bem-estar para a sociedade. A criação da marca começa com a ideia dos indivíduos tem sobre os elementos que a constitui e vai-se alterar consoante as diferenças que têm entre si (Marques, 2020).

A marca é definida como “um sinónimo de competitividade e de permanência no mercado”, por Lendrevie et al. (2015), citado por Marques (2020, p.7). Esta marca resultará em várias vantagens, como a criação de um sentimento de fidelização e aumento do reconhecimento, contando que a geração de valor será o conceito chave da marca, permitindo distinguir o perfil da cidade das outras, ao torná-la mais atraente e envolvente para a comunidade.

#### 2.2.4 - Benefícios do marketing territorial para o aumento da atratividade da região para turistas nacionais e internacionais

Ao longo da criação, aperfeiçoamento e promoção de imagem, o conhecimento, ideias, impressões e relacionamento que os indivíduos singulares ou plurais associam a estes locais, irão ser fatores definitivos para a maioria da imagem do destino. A marca de um lugar dependerá não só das suas características, mas principalmente da compreensão subjetivas que os turistas têm deste. Logo o nível de positividade que os turistas relacionam com o destino, determinará a probabilidade ou motivação para visitar esse lugar (Rosa, 2018).

Num mercado crescente, associado a uma sociedade global, cada vez mais aberta, os recursos não conseguem acompanhar o crescimento da procura pelos mesmos. Logo todos têm que lutar por recursos, sejam estes, população qualificada, investimentos ou turistas, pois se qualquer território que não consiga acompanhar o desenvolvimento geral da sociedade acabará por regredir. O Marketing Territorial buscará as deficiências ao tratar o território como um produto, com características como o seu património, história, carácter popular e dinâmicas, perfil económico e cultural, que precisa de ser estudado e promovido ao público-alvo, para atrair recursos financeiros e humanos (Ernesto, 2016).

O marketing territorial terá como um dos seus principais alvos os turistas, mas estes tanto podem ser nacionais como estrangeiros, logo muitas das vezes os territórios irão ter que adotar uma estratégia de marketing de lugar diferente para os turistas externos

e internos do país, pois estes vão ter necessidades, capacidades financeiras e expectativas variadas.

Relativamente a Portugal foi estimado, que em 2018, tenha sido visitado por 22,8 milhões de turistas não residentes, apresentando um crescimento de 7,5%, comparativamente ao ano anterior, apesar de ser menor ao crescimento esperado de 16.6%, no ano anterior. (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2019). A partir destes valores é viável verificar que apesar de flutuações e possíveis imprevistos, como a crise do Covid-19, o turismo e a atratividade do território português para os visitantes tem vindo a verificar um crescimento geral, com alguns abrandamentos periódicos devido a adversidades.

#### 2.2.5 - Efeitos da pandemia no marketing territorial

A Pandemia do Covid-19 afetou a maioria dos aspetos da vida económica e social de todas as comunidades afetadas, sendo que os danos causados por esta crise foram mais acentuados do que a maioria das catástrofes e epidemias enfrentadas pela humanidade no período moderno, devido à rápida propagação do vírus, que dificultou o planeamento e aplicação das medidas adequadas para limitar os danos causados pela pandemia.

O marketing e o seu ramo do marketing territorial fizeram parte dos setores da economia afetados pela crise do Covid-19, com o seu principal efeito a ser presenciado na área dos meios digitais, no sentido em forçou as entidades públicas e privadas a dependerem mais fortemente dos meios digitais para comunicar. Este efeito foi sentido de uma forma particularmente forte nos setores associados à promoção dos territórios e à deslocação da população entre as diferentes regiões, como os negócios de transporte, investimento internacional e no setor do turismo.

Sousa & Machado (2020) destaca a função da comunicação digital na evolução dos comportamentos dos consumidores, nos setores do marketing turístico e territorial, ao salientar as estratégias de comunicação a que recorreram o Turismo do Centro Portugal e a Associação de Turismo dos Açores. Estes utilizam fortemente as redes sociais, com o intuito de cativar o público e popularizar a ideia de que ficará tudo bem depois de a pandemia passar, e que será verificado uma recuperação rápida do setor do turismo destas regiões, enquanto as marcas destes territórios mantêm uma relação e o interesse pela visita na mente dos consumidores.

O principal dano económico da crise do Covid-19 foi as restrições e limitações ao transporte e deslocação de pessoas e de mercadorias, o que consequentemente afetou muitos dos setores altamente relacionados com o marketing territorial, nenhum mais do que o turismo. Não só se verificou uma diminuição das visitas turísticas durante o decorrer do confinamento da pandemia, como também se viu reduzida a capacidade para as populações usufruírem do setor turístico devido à crise económica resultante da paralisação da economia mundial, durante o período de confinamento. Esta crise que tem sido referida por políticos e especialistas como a pior crise económica e sanitária dos últimos 90 anos (Saramago, 2021).

Existem muitos especialistas e entidades governamentais que constatarem o marketing territorial como uma das melhores alternativas para a recuperação da atividade turística e, em simultâneo, promover o desenvolvimento e renovação de várias regiões que têm os recursos e vantagens naturais para desenvolverem a indústria de turismo. Estas localidades podem não ter promovido esta indústria previamente, porque o mercado do turismo português já parecia saturado e não justificava o investimento no mesmo, sendo que será agora uma oportunidade para essas comunidades se promoverem.

### **2.3 - Marketing territorial acompanhado das tendências atuais**

#### **2.3.1 – O desenvolvimento do marketing territorial com recurso aos meios digitais**

No período atual com crescente competição entre as cidades, países e regiões, devido à crescente globalização e conectividade, por recursos, investimentos e população qualificada, para se manterem competitivos e prósperos. Acompanhado do crescente desenvolvimento das tecnologias de informação, dos meios digitais e a propagação dos dispositivos que permitem acesso à comunicação rápida e virtual, que tem existido durante décadas, mas que se salienta desde 2000, os recursos naturais deixaram de ser o principal fator que determina o sucesso dos territórios (Iryna, 2018).

A dominância crescente da sociedade de informação, conjuntamente ao crescimento da economia eletrónica, o aprofundamento da globalização da informação, e o desenvolvimento do meio digital, vão necessitar de, previamente inexistentes, aplicações e estratégias de gestão, incluindo na área do marketing de territórios, necessário para o desenvolvimento eficaz das localidades. Tendo este conceito como base, haverá necessidade de desenvolver o marketing territorial, recorrendo a ferramentas e meios digitais (Iryna, 2018).

Baptista (2019) refere que os resultados dos estudos sugerem que os turistas europeus recorrem principalmente à *Wikipedia*, o *Facebook* e o *Youtube*, para procura de destinos turísticos, sendo este fenómeno verificado mais fortemente na população jovem. Logo os meios digitais e a comunicação de larga escala disponibilizados, afetam cada vez mais o marketing territorial, criando relações mais dinâmicas e acessíveis entre as empresas e os clientes, ou, entre as cidades e os visitantes, sejam estes turistas ou investidores.

O relacionamento das novas tecnologias e dos espaços urbanos resultou numa revolução a dinâmica económica, social e organizacional da cidade, tornando esta mais dependente do conhecimento, em contrapartida, de tempos anteriores onde se recorria das máquinas. Logo o marketing territorial, que por muito tempo teve centrado nos centros urbanos, mas que mesmo agora expande-se para os espaços urbanos de média dimensão e zonas rurais, menos relacionados às tecnologias, será afetado por esta mesma evolução, no sentido em que tornar-se-á dependente do conhecimento e das tecnologias de informação e comunicação digitais (Fernandes & Gama, 2006).

O marketing digital e o acesso generalizado dos dispositivos de comunicação e recolhas de informação, do meio digital, possibilitaram ao marketing territorial um público global, permitindo às cidades e regiões atrair visitantes e recursos de todo o mundo. Enquanto a expansão dos últimos anos do marketing territorial, nos pequenos agrupamentos urbanos e zonas rurais, facilitou a expansão do marketing digital nessas regiões que tinham previamente dificuldade em adquirir ligação aos meios para aceder ao espaço digital. No entanto, com o desenvolvimento e ampliação de funcionalidades, associadas ao meio virtual, foi disponibilizado à população destas localidades as capacidades financeiras e meios para adquirir os dispositivos de comunicação, ligados aos meios informáticos.

Apesar das vantagens que o crescimento do marketing digital trouxe para o marketing territorial, este também resultou em alguns problemas para as regiões associadas ao mesmo. Ao contrário de algumas décadas atrás quando as únicas fontes de informação que as pessoas comuns tinham de outras regiões eram os meios de comunicação tradicionais e recomendações de visitantes prévios, que podiam ser facilmente influenciados, mas hoje em dia com o acesso a inúmeráveis fontes de informação, no meio digital, as localidades que querem atrair pessoas e recursos externos, não podem mais depender apenas da sua reputação, mas têm que investir fortemente para garantir que a sua qualidade corresponde às expectativas.

### 2.3.2 - A evolução do marketing territorial para a internacionalização do marketing

Devido à tendência de globalização, todas as entidades que necessitam de mercados, recursos e clientes, depararam-se com o surgimento de não só dos seus concorrentes habituais, já existentes, mas também de novas ameaças de novos competidores, que anteriormente não iriam entrar nos seus mercados, devido à desintegração das barreiras geográficas, associada aos novos meios de transporte e de comunicação.

Com o uso generalizado dos meios digitais que permitem às pessoas comunicar com outros indivíduos espalhados pelo mundo, e o desaparecimento das barreiras nacionais, devido ao aparecimento de organizações como a União Europeia, que procuram reduzir ou eliminar as barreiras alfandegárias e legislativas entre os seus Estados-membros. Várias das facetas da nossa economia e sociedade, como o marketing vão ter que adaptar à crescente internacionalização dos mercados e das populações, tendo que a formulação de estratégias que buscam ter como alvo os mercados externos terão que lidar com as oportunidades e ameaças originadas pela globalização, na procura de vantagens competitivas num novo panorama político, económico, social e cultural (Dalmoro, 2009).

Tal como o marketing teve-se que adaptar à globalização, da mesma maneira o marketing territorial evoluiu para permitir às localidades que o utilizam continuar a desenvolver-se com recurso aos novos meios associados à comunicação internacional. Muitos dos países mais desenvolvidos, com uma população cada vez mais envelhecida e que apresentam uma tendência crescente maior para a redução populacional, devido à imigração e natalidade decrescente, vão recorrer ao marketing territorial para não atrair apenas recursos económicos, mas também a população desejada, como jovens educados, famílias dispostas a ter filhos e empreendedores com capacidade de financiar negócios locais.

As localidades rurais e as pequenas cidades, as mais afetadas pelos problemas do envelhecimento e redução da população, e que conseqüentemente se deparam cada vez mais com falta de trabalhadores e indivíduos capazes de suportar a sua economia, necessitando de atrair população, investimento e recursos externos para sobreviver, vão recorrer a estratégias de marketing internacional, em que adaptam as suas características mais vantajosas, para os gostos ou requisitos do público-alvo que

pretendem atrair, desde turistas, a investidores e pessoas capazes de contribuir mais para a comunidades.

Qualquer entidade que decide iniciar o processo de internacionalização busca expandir os seus potenciais consumidores, assegurando a disponibilização dos seus produtos, serviços ou marca noutros mercados. Apesar de inicialmente a internacionalização do marketing ser vista como uma extensão do mercado doméstico, no mercado cada vez mais competitivo e globalizado, atual, é necessidade básica para qualquer entidade competir por recursos internacionais, sendo preciso desenvolver estratégias ajustadas às diferenças dos diferentes países e mercado-alvo (Felício, 1996). Adaptação é a chave para o sucesso de todas as entidades de razoável dimensão, como empresas médias e grandes, organização transfronteiriças e entidades governamentais de territórios,

#### **2.4. - Plano de marketing territorial estratégico**

Definir uma estratégia de marketing territorial, conforme Barros & Gama (2010), refere-se ao desenvolvimento de um processo complexo de coleta e análise de informação, tomada de decisões, determinação e criação dos requisitos para a sua execução e a implementação das operações destinadas à valorização e promoção de produtos e relacionamentos.

Existem vários planos para o marketing territorial estratégico, mas este têm na sua maioria certas características base essenciais para que estes sejam aplicáveis e bem-sucedidos no máximo de situações possíveis. O planeamento do marketing territorial deverá abranger sempre alguns pontos ou perguntas chaves para desempenhar o seu papel corretamente, como as cinco perguntas de Otto (1996), citadas por Figueira (2011, p.25), sendo:

“A auditoria das cidades como é a cidade hoje em dia e quais os seus pontos fortes, fracos, as suas ameaças e problemas mais importantes?”

“Visão e objetivos: o que querem os cidadãos que a cidade seja ou se torne?”

“Elaboração da estratégia – que estratégias podem ajudar a cidade a alcançar as suas metas?”

“Plano de ação – que atitudes específicas deve tomar a comunidade para executar a estratégia?”

“Implementação e controlo – o que precisa de fazer a cidade para garantir uma implementação bem-sucedida?”

Segundo Elizagarate (2003), citado por Figueira (2011), a metodologia do planeamento de marketing territorial, começa com a apresentação da cidade, com a missão e visão desta, que resulta da equipa do governo da cidade e da vontade dos dirigentes, em conjunto com a análise dos pontos fortes e fracos, e análise das oportunidades e ameaças. De acordo com este autor segue-se à apresentação da cidade, quatro atividades essenciais, para o desenvolvimento do plano de marketing territorial, sendo:

- A elaboração de um marketing mix de representação correta da comunidade;
- A apresentação de incentivos atrativos para satisfazer os atuais e potenciais consumidores desta comunidade;
- O fornecimento acessível e eficiente dos produtos e serviços do território;
- A promoção da imagem e dos valores da cidade, que dê a entender as suas vantagens particulares aos potenciais utentes;

Conforme Kotler (2000), o planeamento de marketing estratégico é composto por oito fases, demonstradas sucintamente na tabela 1:

*Tabela 1 - Planeamento do marketing estratégico, por secções, de Kotler*

<b>Seções de um plano de marketing</b>	
I. Resumo executivo e sumário	Apresenta uma rápida visão geral do plano proposto
II. Situação atual do Marketing	Apresenta antecedentes relevantes sobre vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes, distribuição e macroambiente.
III. Análise de oportunidade e questões	Identifica as principais oportunidades/ameaças, forças/fraquezas e questões relacionadas à linha de produtos.
IV. Objetivos	Define as metas financeiras e de marketing do plano em relação a volume de vendas, participação de mercado e lucros.
V. Estratégia de marketing	Apresenta os programas especiais de marketing projetados para atingir os objetivos do negócio.
VI. Programas de ação	Apresenta os programas especiais de marketing projetados para atingir os objetivos do negócio.
VII. Demonstrativos de resultados projetados	Projeta os resultados financeiros esperados do plano
VIII. controles	Indica como o plano será monitorado

Fonte: Kotler (2000).

No mesmo trabalho de Kotler (2000), o autor afirma que o planeamento é nos tempos modernos, cada vez mais, um processo contínuo, com a necessidade de se adaptar a um mercado de velocidade crescente. Limitando ainda este processo de planeamento estratégico de marketing ao apresentar as suas principais deficiências, com a falta de realismo, uma escassa análise da concorrência e a limitação temporal da aplicação do plano, sendo altamente focado no curto prazo (Kotler, 2000).

Segundo Martins (2003), citado por Figueira (2011, p.29) refere-se ao plano de marketing territorial, como uma extensão do plano estratégico do território, que envolve um conjunto de decisões, que abrangem: a escolha dos mercados-alvo, o posicionamento ajustado a cada um e os objetivos propriamente quantificáveis. Este mesmo autor afirma que a seguir se deverá realizar um “desenvolvimento operacional correto” das operações planeadas, que vão abordar as atrações e serviços disponíveis em quantidade e qualidade adequadas, a existência de infraestruturas capazes de satisfazer a necessidade da localidade e a promoção da imagem do território.

#### 2.4.1 - Marketing MIX

##### 2.4.1.1 – Definição do marketing mix

O marketing no formato tratado pela maioria dos livros nos tempos de hoje é baseado no conceito introduzido na época de 1960. O modelo dos quatro P's do marketing mix, constatados como Produto, Preço, Distribuição e Promoção (referidos no original inglês, como *Product, Price, Place e Promotion*), aparecendo a partir desta época como parte fundamental dos livros de marketing e rapidamente tratado como modelo de marketing incontestável desta matéria, superando totalmente as abordagens anteriores (Gronroos, 1994).

Eventualmente o modelo dos quatro P's do marketing mix tornou-se uma verdade indiscutível das discussões académicas, tida como absoluta pela maioria dos pesquisadores de marketing. Os livros ou pesquisadores que questionaram este modelo foram rapidamente abandonados e corrigidos, e na educação do marketing o ensino da ferramenta dos 4 P's do marketing mix tornou-se tarefa essencial, acompanhada pela discussão do seu significado e as consequências deste conceito de marketing (Gronroos, 1994).

Este modelo será a ferramenta a recorrer para a implementação das estratégias de marketing do meio empresarial, contudo, devido à complexidade de um espaço

geográfico esta ferramenta precisará de adaptar-se para o uso no marketing territorial, sendo que diferentes autores propõem diferentes formas de adaptação do marketing mix tradicional para o contexto do território.

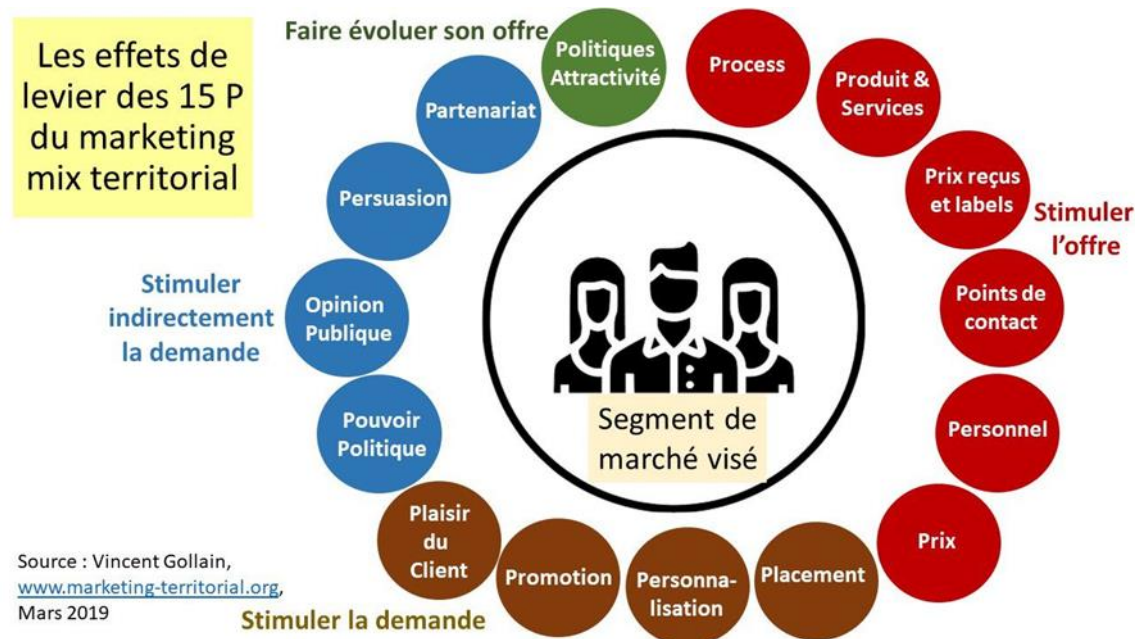
#### 2.4.1.2 - Marketing MIX adaptado aos territórios

O modelo dos 4 P's apesar de ser às vezes controverso nas discussões académicas, é, no entanto, uma das ferramentas mais uteis para os profissionais do marketing, sendo usado por muitos especialistas desta área ao longo da sua carreira com bastante sucesso. No entanto, é essencial para adaptá-lo às várias aplicações da disciplina do marketing, com o exemplo mais comum do modelo do 7 P's, necessário para ser aplicado às estratégias de marketing que têm como base a venda de serviços.

No caso deste trabalho será preciso referenciar a mesma necessidade de adaptação deste modelo ao marketing territorial. Existindo diferentes adaptações com variações diferentes, dependendo do autor que as usa. Um exemplo do marketing mix adaptado ao território é baseado nas 15 variáveis, proposta por Gollain (2019), que para além dos quatro pontos do marketing mix tradicionais, vai ser constituído pelo processo, prémios recebidos e rótulos, pontos de contacto, pessoal, personalização, persuasão, parceria, políticas de atratividade, opinião pública, poder político e o prazer do cliente.

Apesar do modelo de Gollain apresentar particularidades mais específicos do que os outros formatos recolhidos para este trabalho, esta adaptação do marketing mix aos territórios não será a mais adequada ao estudo dos municípios de Braga e de Arcos de Valdevez, devido à sua estrutura muito especializada, divergindo muito do conceito do modelo de 4 Ps tradicional, e por tanto inadequado para a maioria das outras situações.

Figura 1 - Marketing MIX adaptado aos territórios, por Gollain (2019)



Fonte: Gollain (2019).

Apresenta-se dois possíveis formatos do marketing mix adaptado ao território, com o primeiro de Vesci (2001) e Latusi (2002), citado por Gilodi (2004), onde cada um dos quatro pontos é cambiado por uma vertente correspondente para o marketing territorial, como mostrado na Tabela 2:

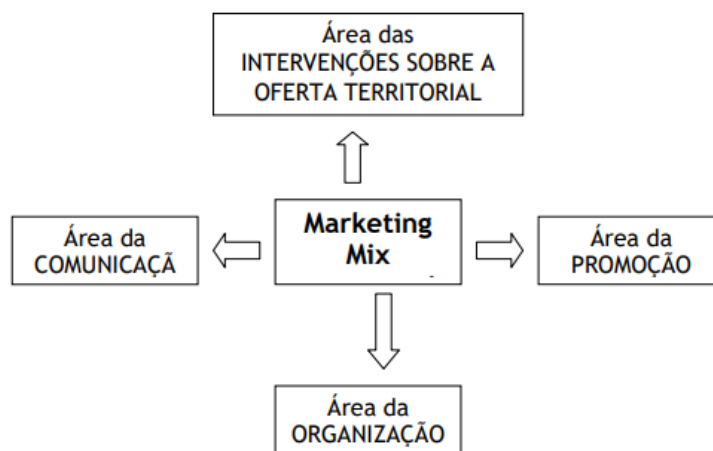
Tabela 2 - O marketing mix empresarial ao território de Vesci (2001) e Latusi (2002)

Marketing Mix Empresarial	Marketing Mix Territorial
Produto	Bens e serviços públicos e territoriais.
Preço	Custo do acesso e incentivos.
Lugar	Modo de aceder ao território.
Promoção	Comunicação e gestão da imagem do território.

Fonte: Gilodi (2004).

Enquanto o segundo formato é o de Caroli (2006), que apresenta também uma proposta para a estruturação do marketing mix territorial, constituída por quatro áreas referentes aos quatro pontos do marketing mix tradicional, mas adaptado a estratégias de marketing territorial, apresentado na figura 2.

*Figura 2 - As áreas que constituem o marketing mix territorial (Adaptado de Caroli, 2006)*



Fonte: Marques (2013, p.31).

### 3 - DIAGNÓSTICO DA EMPRESA/ORGANIZAÇÃO E DA PROBLEMÁTICA

#### 3.1 – Diagnóstico da empresa

##### 3.1.1 – Breve historial

A empresa Astrolábio foi fundada a 30 de setembro de 2011, pelo Doutor Adriano Fidalgo, com sede no Centro Empresarial da Lionesa, Leça do Balio, centrada no negócio inovador e aberto, de serviços de consultoria e formação, com opções de negócios inovadoras, recorrendo a redes colaborativas e alianças estratégicas.

A equipa de funcionários é formada por colaboradores capazes, motivados, associados a uma rede colaborativa de consultores, que junto de clientes satisfeitos são a nossa chave para o sucesso.

A empresa conta hoje em dia com 79% da sua clientela satisfeita, 28 protocolos e alianças estratégicas, 280 projetos realizados e mais de 50 000 horas de consultoria e formação.

Outro ponto a acentuar para o benefício desta entidade é a sua disponibilidade para cooperar com vários institutos de ensino superior para facilitar o desenvolvimento da próxima geração de gestores, contabilistas e especialistas de marketing, por processos de estágio.

Tabela 3 - Eventos marcantes da história da Astrolábio

Anos	Projetos e Operações
2011/2012	Esta empresa foi fundada a 30 de 9 de 2011, na Cidade do Porto. No período de 2011 a 2012 participou em vários projetos;
2013/2014	Já no espaço temporal de 2013 a 2014 esta empresa participou de iniciativas no mercado internacional, que contribuíram para constituir contactos em mercados externos, principalmente Moçambique;
2017/2018	Neste período a Astrolábio aderiu à COTEC Portugal, sendo este um ponto marcante para o desenvolvimento posterior da entidade empresarial, pois esta é a principal associação empresarial portuguesa para a promoção da inovação e cooperação tecnológica empresarial;
2019/2020	No tempo que engloba 2019 e 2020 a entidade Astrolábio incluiu nas suas tarefas o desenvolvimento de portefólios uteis às suas áreas de atividade, contribuindo para criação de um portefólio de Artigos Científicos, que inclui:

	<i>Lead Scoring, Smart Organizations, Modelo PAIR, Cultura Empreendedora, Ética, Compliance e Normas Internacionais, Modelo das 5 Quinas: Crafted Beer e Cluster Turismo Natureza;</i>
2021	Neste período, o principal fator a verificar é a adaptação às limitações causadas pela pandemia do Covid-19 e auxílio aos seus parceiros e clientes para realizar o mesmo objetivo;

Fonte. Astrolábio (2021).

### 3.1.2 - Portefólio de serviços da empresa

A empresa oferece serviços de consultoria e formação, sendo que o primeiro consegue operar em várias áreas de atuação, como as propostas pela própria entidade, que confirma abordar os temas da Internacionalização, Inovação e Empreendedorismo, principalmente associado à transição digital, com empresas que querem adaptar as suas operações existentes ao meio digital ou empreendedores que pretendem começar um negócio que precisa de ser adaptado à *internet*.

A Astrolábio trabalha ainda nas áreas de territórios inovadores e de desenvolvimento sustentável, coopera com a contratação, relacionamento e treino de indivíduos qualificados e de caráter ético, e por fim trabalhará em parceria com outras empresas na gestão e desenvolvimento dos mais variados projetos.

Esta empresa conseguirá diversificar as ofertas em consultoria e formação devido à vasta experiência do seu fundador e diretor, Doutor Adriano Fidalgo, assim como os conhecimentos e competências dos seus funcionários, selecionados de entre os melhores estagiários, que demonstraram as qualificações e uma ética de trabalho desejada pela organização.

Relativamente aos serviços de formação da Astrolábio, estes vão lidar com a necessidade das organizações de desenvolvimento das competências dos seus recursos humanos, devido a uma evolução cada vez mais acentuada e acelerada do ambiente de trabalho interno e externo das empresas, associados a uma digitalização e globalização crescente.

A empresa fornecerá programas de formação para o desenvolvimento das competências técnicas, adaptação dos comportamentos dos participantes aos requisitos das organizações, processos de gestão inovadores e empreendedores, expansão dos negócios para o mercado internacional, treino de pessoal para o

desenvolvimento de territórios eficientes e sustentáveis, e ainda para indivíduos e grupos na gestão de projetos e investimentos específicos (Astrolábio, 2021).

### **3.2 - Descrição da problemática**

Este trabalho foi realizado para a complexão do mestrado de Direção Comercial e Marketing do ISAG (Instituto Superior de Administração e Gestão), situado na cidade do Porto, contando que o tema foi desenvolvido através da evolução do tema e ideias iniciais propostas pela entidade responsável pelo estágio, a empresa Astrolábio.

A abordagem metodológica, categoria de estudo, universo e amostra da metodologia foram escolhidos conforme o tema e a intenção do estudo, devendo estas escolhas ser relevantes para as atividades da empresa e relevantes para os objetos de investigação com relacionamento próximo à entidade Astrolábio.

Decorrerá de um estudo aos recursos e características das localidades para melhor aproveitamento de estratégias de Marketing Territorial, recorrendo ao caso da cidade de Braga, como referência a um centro altamente urbanizado, e o Município de Arcos de Valdevez, como referência de um território pouco urbanizado ou rural, devendo responder às diferenças entre a promoção do marketing territorial em territórios urbanos e rurais, assim como propor possíveis estratégias para estas localidades, tendo em conta uma análise SWOT e a ponderação das suas características segundo os valores oficiais disponíveis.

Este estudo irá procurar disponibilizar valores reais, de fontes oficiais, para verificar as circunstâncias relativas aos fatores das duas localidades relacionadas com o marketing territorial e várias características do marketing moderno, como meios digitais e internacionalização, que devem ser utilizados para a promoção dos territórios. Procurando ainda comparar os resultados destes territórios entre si e com outras localidades, tendo em conta os valores de Portugal.

### **3.3 – Seleção das ferramentas a aplicar**

#### **3.3.1 - Ferramentas de diagnóstico**

Os planos de marketing territorial estratégicos necessitam obrigatoriamente de uma fase de diagnóstico, onde serão recolhidos e analisados as várias características que afetam os territórios a serem abordados, logo será preciso escolher entre as várias ferramentas

desenvolvidas ao longo dos anos pelos especialistas e académicos do marketing para serem utilizadas no planeamento (Leite & Gasparotto, 2018).

Tal como a maioria dos autores e especialistas que abordam o planeamento do marketing territorial, neste trabalho foi escolhido como principal ferramenta do diagnóstico a análise SWOT, que aborda os pontos fortes e fracos do território, na análise do ambiente interno, e afeta as oportunidade e ameaças para o território, como uma investigação do ambiente externo. Sendo estas as principais vertentes a abordar pela maioria dos autores nos planos de marketing estratégico do território.

Para complementar a análise SWOT deste trabalho vai também elaborar uma metodologia PESTAL, das regiões em estudo, uma versão mais extensa da análise PEST, que estudará não só os aspetos políticos, económicos, sociais e tecnológicos, que por muito tempo foram os principais pontos do estudo do desenvolvimento do território, mas também os aspetos ecológicos e legais.

A análise PESTAL será de grande utilidade para o diagnóstico, associado ao planeamento do marketing territorial, pois permite um conhecimento extenso do macro ambiente, para tomar decisões de grande importância para o sucesso do território e de mais considerável relevância para este estudo permite uma análise do ambiente externo melhor organizada por fatores para perceber e aproveitar as vantagens das diferentes características dos territórios.

### 3.3.2 - Planeamento de marketing territorial

Neste trabalho são apresentadas várias formas de planeamento de marketing do território exprimidas por diferentes autores, conforme a estrutura e características destes planos de marketing territorial. Sendo desenvolvido o planeamento estratégico do marketing territorial mais adequado a este estudo conforme as justificações apresentadas.

A principal fonte para a formação do plano deste trabalho será a metodologia do planeamento do marketing territorial de Elizagarate (2003), citado por Figueira (2011), com o desenvolvimento de uma fase de diagnóstico dos territórios, que analise o ambiente interno e externo do mesmo, apresentando os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças, assim como a visão e missão da localidade resultante da análise.

Conjuntamente serão abordadas as quatro atividades tidas por este autor como essências, em conjunto com o diagnóstico, através do recurso ao modelo dos 4 P's do marketing mix adaptado ao marketing territorial. Esta vai contar com uma análise dos produtos e serviços de atração da localidade, a apresentação dos incentivos capazes de satisfazer os consumidores atuais e potenciais, estudo das vias e infraestruturas que possibilitam um acesso eficiente ao território e dentro do mesmo e a análise da promoção dos valores e imagem, escolhidos para atração de população e recursos para o território.

Antes do modelo de marketing mix, adaptado ao território, associado a uma fase de implementação no plano, será necessário aplicar uma fase de análise das estratégias e objetivos estratégicos do território, que justifiquem os pontos implementados na apresentação do marketing mix, sendo que esta etapa é baseada de duas das perguntas referidas por Otto (1996), citadas por Figueira (2011), que referem os objetivos dos cidadãos para a sua cidade e a elaboração da estratégia, ou metas estratégicas a alcançar.

Por fim para garantir um plano de marketing territorial de sucesso é aconselhável a aplicação de uma fase de revisão ou autoavaliação, onde serão analisados os resultados do plano, o seu sucesso e os aspetos que podem ser melhorados. Esta decisão é baseada no facto de apesar de muitos dos autores do planeamento do marketing territorial não referirem uma fase de reflexão, quase todos os especialistas e académicos concordam que uma análise final do esquema é de grande utilidade para reduzir os erros e melhorar os resultados.

### 3.3.3 - Marketing MIX adaptado ao território

Relativamente à escolha do modelo de marketing mix adaptado ao território para aplicar no plano de marketing territorial estratégico começou-se por excluir o modelo de quinze variáveis, proposta por Gollain (2019), pois apesar de ter sido desenvolvido por um especialista da área, ao longo dos seus anos de experiência, este formato é muito especializado para justificar a utilidade deste no trabalho. Será necessário para a aplicação de um estudo útil e aplicável pela maioria dos utilizadores, a escolha de um modelo mais generalizado e próximo do formato original, este apoiado pela maioria dos académico e utilizadores de marketing.

Com o intuito de adaptar o marketing mix escolhido ao plano de marketing territorial estratégico definido para este trabalho, o modelo de marketing mix escolhido para a

realização deste estudo foi o modelo baseado nos trabalhos de Vesci (2001) e Latusi (2002), citado por Gilodi (2004). Este modelo adaptado está relativamente alinhado com as quatro atividades propostas como essências da metodologia de planeamento de marketing territorial de Elizagarate (2003), citadas por Figueira (2011). Fenómeno verificado na tabela 4.

Tabela 4 - Relacionamento do marketing mix adaptado aos territórios, de Gilodi (2004), com o planeamento de marketing territorial de Elizagarate (2003)

Marketing MIX empresarial	Marketing MIX adaptado aos territórios, de Gilodi (2004)	Planeamento de marketing territorial de Elizagarate (2003), citado por Figueira (2011)
Produto	Bens e serviços públicos e territoriais;	A elaboração de um marketing mix de representação correta da comunidade;
Preço	Custo do acesso e incentivos;	A apresentação de incentivos atrativos para satisfazer os atuais e potenciais consumidores desta comunidade;
Lugar	Modo de aceder ao território;	O fornecimento acessível e eficiente dos produtos e serviços do território;
Promoção	Comunicação e gestão da imagem do território;	A promoção da imagem e dos valores da cidade, que dê a entender as suas vantagens particulares aos potenciais utentes;

Fonte: Elaboração própria.

### 3.4 - Fatores determinantes das entidades de estudo

Este trabalho teve como principal foco o estudo do marketing territorial, abordando não só a sua definição, mas também a sua aplicação diferenciada pelas características das regiões a aplicar, os meios usados e a sua utilização eficientemente e útil no período atual e do futuro próximo.

De acordo com esta base de estudo existem três fatores determinantes que justificaram a escolha dos municípios de Braga e de Arcos de Valdevez para se aplicar as informações recolhidas relativas ao marketing territorial, sendo:

- Devido a vários fatores como a proximidade geográfica e cultural, assim como a dificuldade de recolha de dados relativos a regiões mais distantes, foi optado por limitar as hipóteses de escolha de localidades para o desenvolvimento deste

trabalho, na região de Portugal Continental, optando ainda por excluir-se as Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores, devido ao seu estatuto autónomo que resultará em várias diferenças políticas, governamentais e legais, com os outros municípios de Portugal, dificultando o desenvolvimento de um trabalho útil para a maioria das localidades portuguesas.

- Quando foi discutido o tema deste trabalho foi proposto que o estudo e análise a aplicar fosse de utilidade para a empresa Astrolábio, devendo então aplicar-se este estudo a regiões que tenham uma relação profissional com a empresa, devendo estas ter uma designação similar, neste caso municípios.
- Nas localidades que cumpriam com os requisitos anteriores foi possível escolher os objetos de estudo para trabalho através do último fator que exige que este trabalho aborde pelo menos duas ou mais localidades com características distintas para poder ser comparada a aplicação do tema deste estudo, do marketing territorial, em regiões diferenciadas.

Neste caso foi escolhido uma localidade pertencente a um dos maiores centros urbanos, Braga, e uma localidade marcada como destino paisagístico e de beleza natural, Arcos de Valdevez.

## 4 – METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO

### 4.1 - Desenho metodológico e a respetiva abordagem utilizados

Este trabalho apoia-se numa abordagem qualitativa, que aborda temas que não podem ser quantificados em equações e estatísticas, de utilidade para estudos aprofundados e adaptação para alcançar conclusões detalhadas. Este estudo é complementado por uma abordagem descritiva, devido à característica de levantamento de dados e o porquê destes dados.

Segundo Dalfovo et al. (2008), a pesquisa qualitativa descreve a complexidade do problema, sendo necessário compreender e classificar os processos dinâmicos vividos nos grupos, contribuir no processo de mudança e possibilitando o entendimento das mais variadas particularidades dos indivíduos. Logo esta metodologia será a preferível para aplicar no desenvolvimento deste trabalho, pois necessita de interpretações complexas e flexibilidade no processo de pesquisa, características inadequadas à metodologia quantitativa, que procura resultados e respostas completamente dependentes de números e estatísticas.

Com recurso às informações dos trabalhos de Tumerelo (2018) e Hotmart (2021), este projeto terá um desenho metodológico baseado principalmente num formato de estudo de caso, que analisará aprofundadamente o objetivo escolhido e é bastante utilizado na área do marketing, o que tornou este formato apelativo para o tema centrado no marketing territorial em que se baseia este trabalho.

### 4.2 - Técnicas de pesquisa

A pesquisa qualitativa utilizada para o desenvolvimento deste trabalho recorrerá ao uso de fontes de informação secundárias, aquelas definidas por Sekaran (2003), como informações recolhidas de fontes já existentes relacionadas com o tema do estudo, recorrendo à recolha de informações de livros, jornais, revistas e *internet*.

Este trabalho não recorre ao uso de fontes primárias devido à falta de meios e recursos para a conceção e aplicação de inquéritos, através dos quais são colocadas questões relacionadas com o tema em estudo, que permitiram obter informações relevantes sobre os factos, sendo estes fatores necessários para o uso das fontes primárias. Sekaran (2003) refere-se às fontes primárias como as que refletem as informações recolhidas

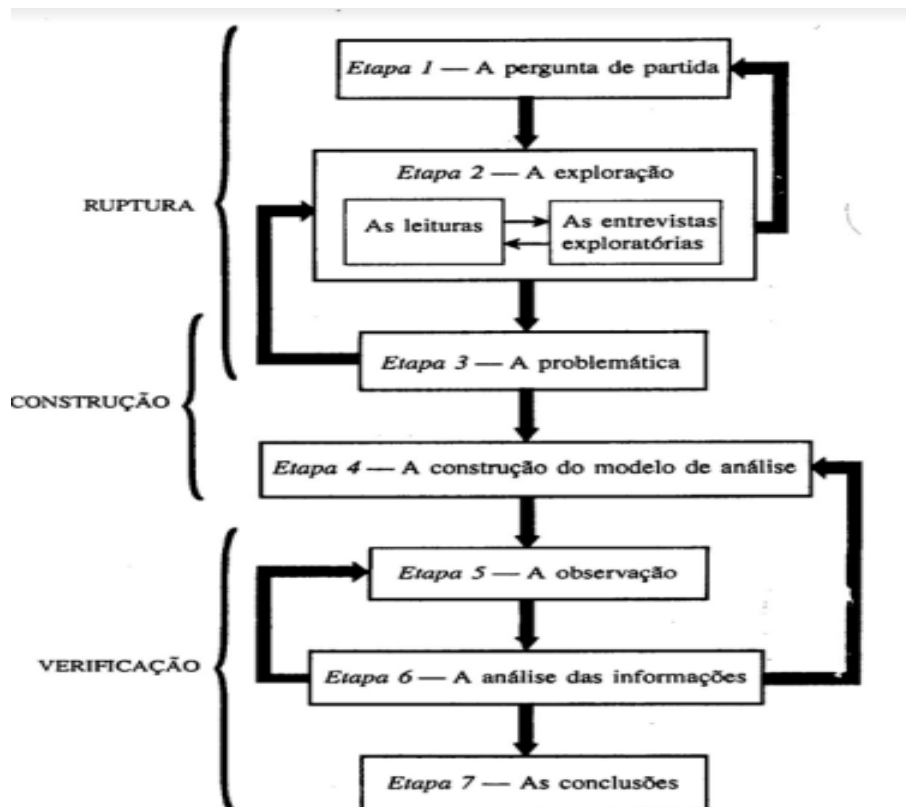
diretamente pelo investigador, contemplando diversos dados relevantes para o objetivo específico do estudo.

### 4.3 - Etapas do procedimento

O procedimento será apoiado nas etapas do trabalho de Quivy & Campenhoudt (2005) que resumiu o processo científico, baseando-o em três princípios base, da rutura, que consiste no romper com preconceitos, através do procedimento científico, da construção, onde com recurso às teorias de rutura vão ser constituídas as propostas, o plano de pesquisa, das operações a realizar, e os resultados lógicos a esperar destas operações, e da verificação, tendo que uma proposta apenas tem valor ou estatuto correto se for comprovada pelos factos.

Estes três princípios não são operados independentemente, necessitando de uma constituição mútua, realizados através da realização uma série de operações, que o trabalho de Quivy & Campenhoudt (2005), apresenta como sendo de sete etapas, apresentadas da figura 3.

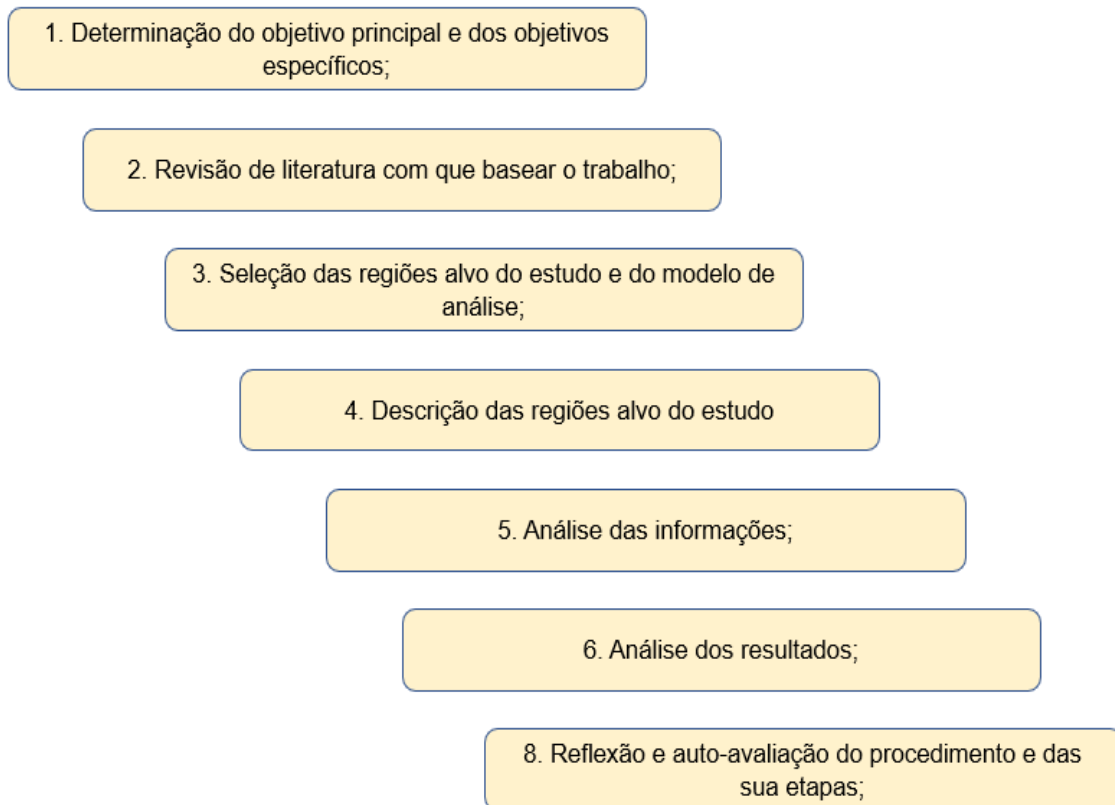
Figura 3 - Etapas do procedimento



Fonte: Quivy & Campenhoudt (2005, p.5).

Este formato das etapas de procedimento terá que ser adaptado para cada caso individualmente, como no caso deste trabalho onde será utilizado um procedimento de sete etapas, constituído conforme a figura 4.

*Figura 4 - Etapa de procedimento, adaptadas a este projeto*



Fonte: Elaboração própria.

A realização deste trabalho necessitará da realização de uma série de tarefas para este ser bem efetuada, começando com a escolha dos objetivos, associada à justificação desta escolha, a recolha de informação, para se basear o trabalho e a seleção dos modelos de análise e do alvo da mesma, constituindo estas partes integrantes da ação de rutura.

A ação de construção interliga-se com a rutura na terceira etapa, designada na figura 4, de seleção das regiões alvo do estudo e do modelo de análise, e continua para incluir a quarta etapa deste procedimento em que envolve a apresentação das entidades a ser estudadas.

Por fim o princípio da verificação, será constituído pelas últimas três etapas, da figura 4, adaptadas a este projeto, contando com as informações nas quais se baseiam os resultados, a análise desses mesmos resultados, para entender a razão e consequências destes, e acabando com o processo da reflexão relativamente ao trabalho realizado em cada uma das etapas, que constituem este procedimento.

#### **4.4 - Definição dos objetivos do estudo**

A descrição sucinta do principal objetivo deste trabalho seria a recolha de informação que ajude a determinar a melhor forma e recursos necessários para promover as duas localidades estudadas, de Braga e Arcos de Valdevez, assim como as regiões similares no território nacional português, com recurso ao marketing territorial, no período atual e futuro próximo, ou seja, mais especificamente durante a década entre 2020 a 2030, de maneira mais eficiente e com o menor risco de desperdício de recursos e tempo.

Este estudo terá como principal alvo as regiões previamente referidas do município de Braga e Arcos de Valdevez, contando que o primeiro pertence a um dos principais centros urbanos de Portugal, uma das capitais distritais, ou seja, um dos centros políticos e governamentais deste país, uma das localidades mais industrializadas e tecnologicamente sofisticadas do mesmo e uma dos principais locais de educação superior da Europa do Sul. Enquanto, a segunda é uma das localidades menos industrializadas do norte de Portugal, estando principalmente apoiada nos setores agrícola e do turismo paisagístico, com muitos espaços verdes e rodeado de espaços rurais, encontrando-se marcado principalmente pela sua associação ao Parque Nacional da Peneda-Gerês.

Estas duas localidades podem ser representativas de duas realidades urbanas altamente distintas em território português, com Braga a representar as vantagens, benefícios e problemas de um território principalmente urbano, que não dependem apenas das vantagens naturais da região onde se inserem, e Arcos de Valdevez a apresentar os benefícios e desvantagens dos territórios menos urbanizados que vão depender mais das suas conveniências naturais.

Os objetivos desta metodologia irão incluir não só uma análise de duas regiões portuguesas com níveis de urbanização bastantes distintos e uma comparação das características ligadas ao marketing territorial das duas localidades, mas também uma comparação dos planos de marketing territorial, os benefícios e dificuldades em implementar estratégias e projetos de cooperação destas localidades e outras similares

para promover o desenvolvimento conjunto de uma região mais abrangente, como o Minho.

#### **4.5 - Atividades e contributos desenvolvidos para a empresa Astrolábio**

No âmbito do desenvolvimento deste projeto, foram realizadas várias atividades para a organização Astrolábio, sendo que estas podem ser divididas em três categorias.

Categorias estas que incluem as tarefas realizadas para a empresa que nada contribuem para este trabalho, as atividades que apesar de não contribuírem diretamente para este projeto, estão relacionados com temas e informações que podem ser aplicadas neste trabalho, e as pesquisas, análises e tarefas diretamente relacionadas com este estudo para as Câmaras de Braga e Arcos de Valdevez.

##### **4.5.1 - Atividades para o trabalho**

Durante o decorrer do estágio curricular realizado na empresa Astrolábio, ao abrigo do Instituto Superior de Administração e Gestão, foi-me pedido para realizar uma pesquisa com destino às entidades governamentais dos municípios de Braga e de Arcos de Valdevez. O tema foi escolhido das matérias de utilidade para estas entidades para a promoção das suas localidades, indo se intersetar com as áreas abordadas pela empresa Astrolábio nas suas atividades regulares.

Foi selecionado um estudo às cidades e ao seu desenvolvimento, com recurso ao marketing com principal foco no marketing territorial. Este trabalho tem que ter em conta as inovações recentes dentro do marketing dos territórios, com a escolha de salientar os meios digitais, cada vez mais proeminentes na sociedade humana moderna, e a expansão do marketing para o mercado internacional, cada vez mais necessária para a sobrevivência das empresas, organizações e localidades, que competem nos mercados de negócios e de atração de recurso.

No desenvolvimento deste trabalho foram efetuadas várias pesquisas relativas ao significado do marketing, contando com definições propostas por especialistas, com um resumo geral da evolução do marketing, e com os aspetos do marketing moderno, que mais o diferenciam do mesmo tema no decorrer do século passado, século XX.

As adaptações do marketing das últimas décadas que mais se destacam e foram estudadas neste estudo, são o marketing nos meios digitais, devido à popularização do uso dos dispositivos de acesso à *internet* móveis, e a globalização crescente da

sociedade moderna e do mercado, com o marketing a necessitar de se adaptar a uma internacionalização crescente.

Com recurso à mesma ferramenta de pesquisa *online* proporcionada pela entidade onde foi realizado o estágio, Astrolábio, foi realizada ainda uma recolha de dados para o desenvolvimento da revisão de literatura, relativamente ao tema focal deste trabalho, o marketing territorial, dividido em cinco principais subcapítulos. Estas incluem as definições do marketing territorial, a sua evolução temporal, os seus principais contributos para o desenvolvimento do território, as mais relevantes contribuições para o turismo da região, ou seja, a sua atração de turistas, e como a pandemia do Covid-19 afetou a evolução do marketing territorial, tendo em conta que apesar de este subcapítulo não ser importante a longo termo será vital para as localidades recuperarem dos danos feitos por esta pandemia à economia e ao turismo local.

Foi ainda realizado no decorrer das atividades desenvolvidas para a organização Astrolábio a procura de trabalhos e revistas de cariz científico e académico, para o desenvolvimento do tema do desenvolvimento do marketing territorial nas áreas da tendência atual do marketing, referidas anteriormente, do marketing nos meios digitais e da internacionalização do marketing.

#### 4.5.2 - Atividades que contribuem para o trabalho

Desenvolvimento do estudo e análise dos temas do projeto *Master Export*, que aborda as Estratégia de Negócio Internacional e *Work 4.0* nas fileiras da metalomecânica e do *Habitat*, as Cadeia de Abastecimento Internacional (*Supply Chain Management – blockchain...*), as Transformação Digital e *E-commerce* nas fileiras Metalomecânica e Habitat e a Economia Circular, Sustentabilidade e Eficiência Energética (transformação verde), assim como estruturação das informações dos casos de sucesso referidos pelos especialistas e contribuintes, pertencentes às empresas e organizações que contribuíram para as seis conferências do projeto, com casos de sucesso para a internacionalização, de transformação digital, de economia circular, sustentável e com eficiência energética, e de negócios digitais e *e-business*.

Guia de apoio à adoção do Marketing Digital pelas PME, com uma análise do marketing digital para as PME, para servir de base ao desenvolvimento do trabalho pedido, apoiado de três temas específicos requisitados, que abrangem:

- A caracterização do perfil e do potencial de cliente nauta para as PME de tecnologias ambientais.
- As ferramentas e metodologias para a promoção do *e-business*, dentro de quatro meios de marketing digital específicas, sendo: as redes sociais, as redes de diretórios, as técnicas de SEO e o e-mail Marketing.
- O tema da gestão e planeamento de conteúdos digitais, onde é proposto um formato de seis etapas, sendo: planear, desenvolver, gerir, implementar, preservar, e avaliar, concluindo ainda com uma resolução deste tema.

Devido ao pedido do membro da organização que me requisitou esta tarefa acrescentei ainda casos de sucesso, ou seja, empresas que tiveram e têm sucesso no mercado aplicando as vertentes abordadas neste trabalho, onde inclui *Buggy Power*, *CPCIT4ALL*, *Granorte* e *WIT-Software*.

#### 4.5.3 - Atividades apenas para a empresa

Recolha e organização das informações relevantes relativas ao Instituto Politécnico de Beja, constituídos por quatro componentes principais, sendo: os contactos, os dados, que incluem a missão, os objetivos, e os departamentos, escolas e unidades de apoio que constituem o instituto, na forma de centros e laboratórios, e os cursos disponibilizados pela politécnica de Beja.

Recolha de informações relativas a entidades em França, no preenchimento do Guião de Entrevista, a entidades do ecossistema do empreendedorismo sénior, com a caracterização da entidade, do modelo organizacional da mesma, com negócio, estrutura e recursos disponíveis, o contexto atual e histórico da entidade, a identificação das políticas de reforma que auxiliam os empreendedores, mentores e investidores seniores e análise SWOT no apoio ao empreendedorismo sénior na organização, país ou região.

No trabalho relacionado às entidades francesas foram abordadas sete entidades, sendo: *Egee*, *What's up Camile?*, *Force Femmes*, *Iniciative France*, *Tigare*, *Brenne Initiative* e *Silver Valley*. A seguir foi necessário realizar a recolha das informações básicas destas organizações, que dizem respeito a uma introdução, a missão, visão e valores da entidade, a história e situação atual destas entidades e dos parceiros, das respetivas instituições.

Recolha e análise de dados relativos à região norte, de Portugal, e à sub-região de Tâmega e Sousa, referentes a uma análise das Estratégias de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente, atividade de investigação e desenvolvimento, com a abordagem das políticas atuais da União Europeia, pesquisa e reflexão de dados com recurso ao INE, procura e ponderação de dados com recurso ao DGEEC, que aborda comparações com o desenvolvimento das áreas da atividade económica de outras regiões de Portugal.

Enquadramento da RIS3 da Região Norte de Portugal, com a abordagem do desenvolvimento económico, ao longo de um período, desta região, análise do PIB *per capita* da mesma, o investimento em estabelecimentos de ensino distribuídos pelo território e em comparação com outras regiões, deste país, estudo do grau de internacionalização da economia local e do desenvolvimento das suas infraestruturas rodoviária, apoiado de informações relativas à evolução das atividades empresarial e de I&D.

## 5 - REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO

### 5.1 - Estudo das localidades

#### 5.1.1 - Braga

Com os registos da fundação da cidade, datados de à mais de 2000 anos, chamada Bracara Augusta pelos Romanos, que primeiro a habitaram, é um dos mais jovens centros de habitação urbana da Europa, sendo que a maioria das atuais cidades europeias, já tinham agrupamentos humanos ainda antes de Braga. Em Câmara Municipal de Braga (CM Braga, 2021) é referido que “Braga sempre assumiu um papel regional estratégico e central: de Bracara Augusta aos nossos dias, quer pela sua localização geográfica privilegiada, quer pelo seu dinamismo, Braga desempenha um papel dinamizador de referência a nível económico, cultural e do conhecimento e de tecnologia”.

A visão, Missão e valores da marca Braga, como definida em CM Braga (2021, p.1), são, respetivamente:

Visão: “afirmar, nacional e internacionalmente, Braga como uma das principais cidades ibéricas de referência a nível económico, cultural, turístico e de qualidade de vida. Um concelho moderno, acessível, inclusivo, jovem, criativo e competitivo onde predomine o conhecimento, a responsabilidade ambiental e a criação de valor.”

Missão: “a Câmara Municipal de Braga tem como missão a dinamização económica, valorização do património, promoção da sustentabilidade ambiental, reforço das respostas sociais e da animação cultural, estímulo ao exercício pleno de cidadania, colaboração ativa com todo o tecido económico local e com as associações empresariais.”

Valores: “Gestão, Verdade, Rigor, Transparência, Inovação, Proximidade e Ambição.”

O setor do turismo tem-se acentuado nas últimas décadas para a cidade de Braga, principalmente nas áreas religiosas e culturais, do turismo de negócios, para eventos, geralmente associados aos jovens e estudantes e para experiências gastronómicas e de vinho, desfrutando não só das vantagens do próprio território, mas também das regiões circundantes.

Em 2012 foi atribuído a Braga o título de Capital Europeia da Juventude, pelo Fórum Europeu da Juventude, devido ao seu investimento nas atividades de conteúdo cultural, social e económico para a população jovem.

*Figura 5 - Símbolo de Braga, como Capital Europeia da Juventude, de 2012*



Fonte: Viveiros (2012).

A tendência de foco urbano da juventude tem-se mantido ao longo dos anos, como foi verificado em 2016, quando Braga foi nomeada Capital Ibero-Americana da Juventude.

*Figura 6 - Símbolo de Braga, como Capital Ibero-Americana da Juventude, de 2016*



Fonte: DiplomaciaCivil (2016).

Dos mais de 180 mil residentes permanentes do município de Braga, mais de 85 mil são jovens, podendo a estes juntar a ainda os cerca de 17 mil estudantes da Universidade do Minho. Apesar dos estudantes de não terem residência fixa nesta localidade, estes vivem a maioria dos seus dias de formação superior, nesta cidade, contribuindo para o título de capital da juventude atribuída à cidade, imagem de particular importância devido ao envelhecimento crescente, com a Europa e Portugal a serem áreas particularmente afetadas por este fenómeno (Monteiro, 2010).

Conforme o inquérito conduzido pela Comissão Europeia, através dos dados do último Eurobarómetro de qualidade de vida, prévio a 2017, concluiu-se que 97% da população permanente de Braga está satisfeita com a cidade, colocando assim esta cidade na terceira posição da classificação da qualidade de vida das cidades europeias. Neste estudo verificou-se a relação entre o preço e qualidade da habitação, assim como a excelência dos serviços de educação, resultados que se apresentaram regularmente em 2.º e 3.º lugar, contribuindo assim para esta classificação da cidade (Lages, 2017).

As despesas em atividades culturais e criativas dos municípios podem ser tidas como uma das principais referências para determinar o investimento das localidades no marketing territorial, sendo este um dos fatores que as entidades públicas dos respetivos territórios podem controlar, no diz respeito à atração de investimentos e visitantes, tanto temporários como permanentes (turistas e habitantes potenciais), pois este contribuirá para uma percentagem significativa da marca do território e como as pessoas vêm este.

O Município de Braga representa uma percentagem do investimento marcante na sub-região de Cávado, ocupando quase metade dos recursos financeiros investido em atividades culturais e criativas, com peso de 39,9%. No entanto, esta localidade apresenta uma valorização das atividades culturais reduzida, devido ao investimento inferior à média portuguesa em programas de cultura por habitantes (INE, 2021a).

Independentemente das características vantajosas para atração de visitantes, como a reputação de capital jovem, devido principalmente ao centro de educação superior, da universidade do Minho, esta localidade não conta como área fundamental da sua economia, o turismo. Uma condição que pode ser verificado na quantidade de estabelecimentos de alojamento turísticos, bastante modestas, comparativamente aos valores de Portugal e de outros centros urbanos portugueses apresentados na tabela 5 (INE, 2021c).

Tabela 5 - Número de estabelecimentos de alojamento turístico por localidade

Estabelecimentos de alojamento turístico	2020
Portugal	5 183
Braga	42
Porto	237
Lisboa	378

Fonte. INE (2021c).

Embora, Braga, não se saliente como centro turístico, não significa que a cidade não tenha bastantes vantagens culturais e turísticas, com edificações históricas, uma cultura gastronómica reconhecida a nível nacional e internacional, uma indústria de artefactos religiosos marcante e uma grande variedade de eventos musicais e outros ajustados à sua população de jovens e estudantes.

Esta localidade tem apresentado bons resultados no que diz respeito ao crescimento do meio digital na sua população e entidades, como é observado pelos valores de acessos à *internet*.

Ao contrário das quebras apresentadas pela maioria dos setores da sociedade com a crise e confinamento da pandemia, do Covid-19, a utilização e investimento nos meios digitais apresentou valores crescentes, pois a crise e a limitação do contacto direto que esta criou só acentuaram a necessidade de acesso ao meio digital, por parte da população e das empresas.

Tabela 6 - Acessos à *internet* em banda larga em local fixo para o Porto, Braga e Portugal (Nº)

	2020
Braga	74 943
Porto	122 577
Portugal	4 159 512

Fonte. INE (2021c).

Através do recurso aos valores disponibilizados na tabela 6, tidos para 2020, em conjunto com as quantidades populacionais, de Braga e do Porto, com valores de 193 333 e de 231 962, é possível calcular que o Porto tinha em 2020, 0,53 acessos à *internet* por habitante. Enquanto Braga tinha 0,39 acesso à banda larga por habitante, comparativamente aos valores do país neste período que foram de 0,40 acessos por habitante, numa população total de 10 347 892.

Logo apesar de a digitalização do município de Braga ser relativamente alta, é inferior à média de Portugal, o que coloca esta localidade em desvantagem, no uso dos meios digitais para comunicação dentro e fora do seu território e na promoção da sua marca e notoriedade. Uma desvantagem que esta localidade não se pode dar ao luxo, quando tem que competir com outros centros urbanos, como o Porto e Lisboa, no mercado nacional, assim como Madrid e Milão, no mercado internacional, sendo estas cidades muito mais desenvolvidas e de imagem reconhecida.

#### 5.1.2 - Arcos de Valdevez

Arcos de Valdevez é uma vila portuguesa, situada no distrito de Viana de Castelo, na sub-região do Alto Minho, da região norte de Portugal. O município de Arcos de Valdevez conta com uma área de 447,60 quilómetros quadrados, e uma população de 20 785 habitantes, em 2020. É ainda dividido em 36 freguesias e limitado geograficamente pelo município de Monção ao norte, por Melgaço no nordeste, a leste pela Galiza, ao sul por Ponte da Barca e com a sua fronteira sudoeste e a oeste por Ponte de Lima, com Paredes de Coura apenas no oeste.

Esta comunidade tem a reputação, descrita pela Câmara Municipal de Arcos de Valdevez (CMAV, 2021, p.1), como “ uma pequena caixa de sedução, encravado no Vale do Vez, Arcos conserva todo o encanto característico do Alto Minho: paisagem verde, frescura abundante, arquitetura solarenga e um rio que espalha a vaidade de toda uma vila carregada de História.”.

Marcada por uma história longa e rica, assim como pela sua beleza natural e sabores tradicionais, é um território onde se acentuam as edificações medievais, templos de vários períodos históricos, romarias periódicas e uma gastronomia inesquecível para aqueles que a provaram.

Devido à sua pequena dimensão em termos económicos e populacionais, em comparação a cidades mais proeminentes e desenvolvidas, esta localidade está

limitada nos seus recursos para se fazer ouvir e ser vista fora da sua região. No entanto, tal como a outras localidades, esta também buscará usar o meio mais barato e de grande dimensão da *internet*, para atrair investimento, turistas e população de qualidade, aplicando não só os meios da câmara municipal, mas também das outras entidades que beneficiam de maior visibilidade para o território.

Tal como foi afirmado no estudo do Município de Braga, o investimento efetuado para atividades culturais e criativas é um dos principais indicadores da importância atribuída pelas entidades de uma localidade ao marketing territorial, constituindo uma parte significativa das operações para o aprimoramento das imagens e marcas dos territórios. Este investimento pode ser analisado para determinar se um território e a sua comunidade estão dispostos e capazes de investir na criação ou melhoramento da sua marca, com o intuito de atrair recursos e visitantes do exterior, enquanto melhoram a qualidade de vida da sua população, para não perderem mão-de-obra qualificada, e os recursos que estes indivíduos e empresas investem na sua economia.

Tabela 7 - Despesas em atividades culturais e criativas (€)

	2020
Arcos de Valdevez	2 069 241
Alto Minho	15 069 426
Norte	119 952 154
Portugal	470 475 380

Fonte. INE (2021c).

Arcos de Valdevez apresenta, na tabela 7, valores relativamente elevados, tendo em conta a sua população reduzida, pois apesar de ter uma população muito menor que localidades mais urbanizadas, demonstra um investimento em atividades culturais elevado por habitante, logo este setor demonstra grande importância para as organizações e cidadãos locais.

Esta localidade vai ainda ser relevante no contexto regional e nacional, com um investimento em atividades culturais com peso de 13.7% da sub-região do Alto Minho e uma média de investimento por habitante mais de duas vezes maior à média nacional (INE, 2021b).

Ao contrário de comunidade mais urbanizadas, localidades mais rurais como Arcos de Valdevez não tem capacidade para acomodar uma grande população, logo, geralmente deve apresentar valores de fatores do uso dos meios digitais, como acessos à *internet*, muito inferiores comparados com os municípios dos maiores centros urbanos portugueses, como Braga, Porto e outras capitais distritais, verificado na tabela 8.

Tabela 8 - Acessos à *internet*

	2020
Arcos de Valdevez	5 898
Alto Minho	76 249
Norte	1 298 582
Portugal	4 159 512

Fonte: INE (2021c).

Embora existam localidades de população reduzida, mas com um elevado grau de digitalização, o município de Arcos de Valdevez não é um deste, tendo 0,29 acessos à *internet* por habitante, com uma população de 20 729, no período de 2020 (INE, 2021b).

Estes valores reduzidos de digitalização verificam-se, principalmente, nas localidades rurais e menos desenvolvidas, sendo que localidades altamente urbanizadas geralmente têm um grau de utilização de ferramentas digitais, elevado. Não esquecendo que existem ainda áreas relativamente pouco urbanizadas, mas que devido ao desenvolvimento de certas áreas das suas economias apresentam um grau de digitalização superior, como os destinos turísticos mais utilizados, com o exemplo do Algarve.

## 5.2 - Plano de marketing territorial estratégico de Braga

### 5.2.1 - Fase do diagnóstico

#### 5.2.1.1- Análise SWOT de Braga

Forças:

- Como um dos centros de ensino superior português, tem uma disponibilidade elevada de mão-de-obra jovem e altamente qualificada ou educada, altamente

adaptada a novas tecnologias e aos meios digitais, sendo esta uma das principais necessidades das empresas modernas e inovadoras;

- A cidade observa o seu setor empresarial de maior crescimento, nos domínios da informática e do *software*, das indústrias eletrónicas e de informação, associado às nanotecnologias e às biomedicinas, a ser reforçado e apoiado de crescente desenvolvimento (Costa et al., 2011);
- Braga é reconhecida internacionalmente como capital da juventude, com uma população de jovens elevada, capaz de atrair empresas com foco no consumo e empregabilidade dos jovens;
- Este município tem uma riqueza histórica e cultural, com monumentos e edifícios notáveis, que enriquecem a vida da população e atraem visitantes do exterior;
- Acessos desenvolvidos às estruturas de transporte terrestre, como autoestrada, comboios e metros, capaz de aproveitar o tráfego entre as regiões interior e litoral do norte português;
- Crescimento populacional positivo, num país que apresenta uma taxa de crescimento efetivo anual de 0%, Braga que apresenta um crescimento de 1% é uma anomalia, sendo que a maioria dos territórios portugueses, principalmente no interior apresentam crescimentos negativos (INE, 2021a);
- A cidade devido à sua dimensão, qualidade da estrutura urbana e desenvolvimento dos seus setores económicos, vai se destacar tanto dentro do seu distrito, como da sua região, assumindo-se ainda como foco central do subsistema urbano do Cávado (Costa et al., 2011);
- O rendimento bruto declarado por habitante, de Braga, de 10 164 é superior à média da região Norte e de Portugal, de 8 670 e 9 676, respetivamente, logo a população de Braga, em princípio terá um poder de compra excedente à maioria do país, mais atrativa para os negócios e os indivíduos;
- Índice de envelhecimento abaixo da média portuguesa, de 167,0 em 2020, com valores de 125,6 para Braga (INE, 2021a);

#### Fraquezas:

- Falta de acesso, no próprio território, a infraestruturas de transportes aéreos e marítimos de escala significativa, sem existência de aeroporto e porto marítimo, apenas dispondo de aeródromo e doca fluvial;
- Uma percentagem significativa da população da localidade é de estudantes, sem residência local permanente, ou seja, uma proporção relevante da população

não contribuirá permanentemente para a comunidade local, com negócios e famílias, pois não têm uma ligação pessoal com a comunidade de Braga;

- Baixo investimento nas áreas culturais do município de Braga, tendo em conta o património cultural da localidade, como monumentos e igrejas, em relação a localidades com massa populacional e economias menores (INE, 2021a);

#### Oportunidades:

- O turismo cultural e histórico concentra neste município uma variedade de oportunidades culturais proporcionando visitas a museus, galerias de arte e uma série de eventos culturais (Abreu, 2017, p. 114).
- Ao contrário de outras grandes cidades portuguesas, que têm visto a percentagem do setor secundário para a economia a diminuir com a perda da sua capacidade competitiva num mercado cada vez mais global, Braga conseguiu adaptar-se ao centrar-se nas indústrias de informática e de *software*, tornou-se no que é considerada por muitos o Silicon Valley Português;
- Outra indústria muito característica desta localidade, mas que tem visto falta de aproveitamento, é a indústria de artefactos religiosos, sendo um importante centro produtor de imagens de santos, paramentaria e sinos;
- Aproveitamento de uma cultura gastronómica única e desenvolvida, disponível nesta comunidade, que não tem sido tão desenvolvida como poderia, devido à falta de desenvolvimento do setor turismo, ficando então os negócios altamente relacionados com a gastronomia, como a restauração, muito dependentes apenas do consumo da população local, dificultando o desenvolvimento destes setores da economia, com grande capacidade de crescimento;

#### Ameaças:

- Grau de competição cada vez mais elevado para a atração de visitantes devido à proximidade de localidades mais litorais como o Porto, detentoras de vantagens em áreas como a economia, a cultura e a infraestrutura, levando muitos potenciais visitantes e investidores a optarem por escolher estas regiões, em detrimento de Braga;
- Dificuldade desta localidade apelar mais às pessoas e organizações no mercado europeu, devido à existência de demasiadas cidades similares a Braga, e a sua falta de presença histórica na memória de outras comunitárias europeias, assim como a sua falta de competitividade no mercado global (Ponte, 2013);

### 5.2.1.2 – Diagnóstico e discussão da análise SWOT de Braga

Consoante a análise SWOT realizada as principais vantagens do município de Braga estão concentradas no seu património cultural e nos seus institutos académicos, principalmente na Universidade do Minho, que contribui para o desenvolvimento dos setores informáticos e tecnológicos da cidade, associados a uma população jovem e educada.

Esta localidade, apesar de também ter recursos investidos no setor do turismo, associado ao seu património cultural, gastronómico e religioso, optou, no entanto, por focar os seus investimentos no desenvolvimento da sua indústria associada à comunicação e à informática. Esta escolha deveu-se à competição agravada nos setores do turismo paisagístico, cultural e histórico na região Norte, de Portugal, especialmente nas localidades do litoral, localizadas nas proximidades do município de Braga, logo a maioria das entidades públicas e privadas optaram por investir os seus recursos nos setores informáticos e de *software*, onde viram mais lucros e menos competição.

Os municípios da sub-região Área Metropolitana do Porto são os principais competidores, na região norte de Portugal, no que diz respeito ao aproveitamento de uma população elevada, concentrada e com um grau de educação superior elevado, sendo que ao contrário do município de Braga que teve que optar por concentrar os seus recursos em setores como a informática e negligenciar, em parte, o desenvolvimento de setores com o turismo, os seus principais competidores dispõem de recursos financeiros para desenvolver os vários âmbitos, sem ter que optar por relegar outros.

A localidade de Braga apresenta algumas fraquezas que apesar de não serem ameaças imediatas, representam limitações ao seu desenvolvimento futuro. Apesar de alguns problemas poderem ser resolvidos como a falta de investimento no setor turístico e cultural, outras fraquezas são mais difíceis de resolver com a tecnologia e recursos atuais, como a falta de acesso direto ao mar. As mercadorias terão que ser transportadas por terra primeiro para o porto de Leixões para conseguirem ser exportadas, com o transporte marítimo a ser o mais económico para mercadorias de grande escala.

Outra ameaça a anotar, que será difícil de resolver, é a falta de um aeroporto na localidade de Braga e nas suas redondezas próximas, devido à falta tráfego e escala

populacional e económica que justifique a construção de um. Apesar de esta cidade ser considerada um dos territórios com melhor desenvolvimento de Portugal atual, certas limitações podem pôr em causa o seu futuro e importância para a economia portuguesa.

### 5.2.1.3 – Análise PESTAL de Braga

Política:

- O município de Braga tem uma imagem de responsabilidade familiar, devido às suas políticas sociais de apoio e proteção dos pilares da sociedade, no formato de infantes, jovens e idosos, com apoios desde económicos aos psicológicos. Esta autarquia oferecerá acompanhamento às famílias para promover o seu bem-estar, para logo reduzir as desigualdades sociais (CM Braga, 2021);
- Este município recorre ao Plano de Desenvolvimento Social 2016-2021, associado a estratégias de acessibilidade e impulso dos Programas e Projetos dispostos, que não beneficiam apenas os alvos deste plano mas também promovem constantemente e de forma contínua o relacionamento entre as diferentes entidades envolvidas, assim como a coesão social (CM Braga, 2021);
- Para além de recorrer a políticas de inclusão e igualdade global, Braga recorre também a programas de voluntariado para promoção social, constante com um forte apoio por parte das suas comunidades e as entidades que a compõem no desenvolvimento destes projetos de voluntariado (CM Braga, 2021);
- A população apresenta um sentido de responsabilidade política e social elevado, como verificado nas taxas de abstenção, comparativamente à média portuguesa, com os valores apresentados na tabela 9;

Tabela 9 - Indicadores da participação política por município, 2016, 2019 e 2021

Eleições	Taxa de Abstenção	
	Braga	Portugal
Câmaras Municipais (2021)	43,1%	46,4%
Presidência da República (2016)	44,8%	51,3%
Assembleia da República (2019)	39,4%	51,4%

Assembleias Municipais (2021)	43,0%	46,4%
----------------------------------	-------	-------

Fonte: INE, (2021c).

#### Económica:

- Um dos fatores mais marcantes da economia é a taxa de desemprego, ou seja, a população ativa à procura de emprego. No caso de Braga verificamos valores, de desempregados entre os 15 e 64 anos à procura de emprego, que cresceram até atingirem o valor máximo de 11,3% em 2013, e que desceram de forma contínua até 2019, com valores de 5,1%, voltando a subir para 5.8%, devido à crise do Covid-19. Um ponto a ter em atenção é que estas percentagens de Braga mantiveram-se consistentemente abaixo ou iguais à média de Portugal todos os anos (Pordata, 2021);
- Braga regista o maior crescimento em investimento em 2021, em termos absolutos, com um crescimento de mais de 13 milhões de euros de fundos, cortesia do Portugal 2020 (Diário do Minho, 2021a);
- Este município verificou importações no valor de 1 024 699 euros, em 2020, e exportações no valor de 1 527 636 euros, no mesmo período, logo apresentou um resultado muito positivo no seu comércio internacional, com uma taxa de cobertura de 149,1% (INE, 2021a)

#### Social:

- A Saúde e Bem-Estar é uma grande preocupação para a sociedade do município de Braga, sendo parte íntegra da grande maioria dos programas e atividades de promoção de hábitos e ideias, com o intuito de promover um estilo de vida ativa e saudável. Contando com a importância desta área, o município apresenta uma variedade de programas e eventos para dar uma resposta a áreas que se apresentem em falta. Enquanto procura desenvolver programas específicos para a área da saúde e prevenção de doenças, principalmente a ameaça do Covid-19. Alguns destes programas vão ser, como fornecidas pela CM Braga (2021, p.1):
  - Braga a Sorrir: para promover a prevenção e promoção da saúde oral junto de pessoas em situação de vulnerabilidade social do Concelho de Braga;

- O “Pimpolho”: um programa com o objetivo da prevenção do problema oftalmológico, a Ambliopia, ou “olho preguiçoso”, no concelho de Braga;
- *Captain Apple*: desenvolvido em parceria com a Alfacoop, visa abordar a temática da Alimentação, com o intuito de promover e incutir hábitos de alimentação saudável, prevenindo a obesidade dos jovens escolares;

#### Tecnológica:

- Com parte das ações do município para estimular a inovação e criatividade, Braga disponibiliza as condições tecnológicas que forma a sua identidade, de um ambiente educacional e académico de topo, autenticação internacional no âmbito tecnológico e de transformação digital. Identidade tecnológica verificada por entidades como o *Internacional Nanotechnology Laboratory*, um laboratório para desenvolvimento de atividades de nanociência e nanotecnologia, com um tecido empresarial inovador e imaginativo, constituído por empresas conhecidas na área das tecnologias de informação e comunicação, assim como projetos de internacionalização sustentável. Este município possui então uma área tecnológica desenvolvida e vigorosa, que o diferencia de muitas das outras cidades portuguesas, permitindo que se afirme no mercado nacional e dando-lhe alguma vista por parte das empresas no panorama internacional (CM Braga, 2021);

#### Ambiental:

- O município tem investido fortemente na sensibilização ambiental da população jovem e infantil, tendo que esta apresenta maior capacidade de adaptação a novos comportamentos e hábitos (CM Braga, 2021);
- A análise, valorização e promoção do património natural do Município de Braga são atividades fundamentais do plano de desenvolvimento estratégico e sustentável para desenvolver esta localidade. Com recurso ao Plano Diretor Municipal de Braga, que deu entrada em vigor em 2015, e que se trata de um dos pontos focais da política ambiental deste município, sendo atualmente um dos instrumentos de planeamento, ordenamento e gestão do território, assim como um alicerce fundamental para a preservação e valorização deste património natural para as futuras gerações (CM Braga, 2021);
- Os recursos paisagísticos naturais, com principal focus nas margens dos rios Cávado e Este, nos jardins e nos espaços verdes de Braga, tem nas últimas

décadas sido elevados a fatores marcantes da distinção da cidade, assim como contribuído para o bem-estar e a saúde dos bracarenses, acentuando a qualidade de vida dos residentes e atraindo visitantes e possíveis habitantes (CM Braga, 2021);

Legal:

- Um aspeto legal muito controverso, que tem sido discutido pela população, imprensa e comunidade académica bracarense, nos últimos tempos tem é a legalização da prostituição. Esta discussão devesse a uma tese que passou agora para livro, com origem na Universidade do Minho, onde o autor, Jorge Martins Ribeiro, demonstra que a lei atual é ineficaz e prejudica não só a lei, como os membros da população que escolhem praticar esta profissão livremente (Diário do Minho, 2021b);

#### 5.2.1.4 - Diagnóstico e discussão da análise PESTAL de Braga

Como a maioria dos municípios portugueses com a capacidade financeira para tal, Braga também implementa políticas e projetos de apoio à sociedade. Sendo que esta optou por focar os seus esforços na promoção do bem-estar das famílias e no combate à desigualdade económica e social, com o propósito de combater a redução da população e o envelhecimento da população.

Apesar de Braga ser das localidades portuguesas menos afetadas por problemas, prejudiciais para a qualidade de vida da sua população, nos últimos anos, foi mesmo assim prejudicada. As políticas sociais deste município, procuram reduzir a necessidade dos indivíduos mais pobres da comunidade de migrarem para outras localidades por falta de condições mínimas de vida, assim como promover a continuidade da população jovem através do incentivo a gravidez e nascimentos de infantes.

Uma das vantagens mais significativas da economia bracarense é a sua população jovem, altamente instruída, que não só permitiu o desenvolvimento de uma indústria informática e de *software*, marcante para Portugal, capaz de competir no mercado e de ser inovadora, mas também que associado a esta vantagem tem ainda uma taxa de desemprego abaixo da média, sendo que estes jovens, são trabalhadores altamente qualificados no mercado de trabalho português.

Com foco nas indústrias da tecnologia informática e de *software*, que se tem verificado nas últimas décadas, o município de Braga é uma das localidades com a área

tecnológica mais desenvolvida de Portugal, devido principalmente ao acesso dos trabalhadores jovens, inovadores e altamente educados, disponibilizados pela Universidade do Minho. Acompanhado dos diferentes parques industriais que dotam a região urbana de Braga, incluindo o município de Braga e circundantes, tudo isto facilitado pelos apoios à educação, estabilidade social e infraestrutura industrial e de transporte proporcionados pelas entidades políticas, sociais e empresariais da região.

Verificamos ainda que Braga apresentou o maior crescimento absoluto de apoios da União Europeia de todas as localidades portuguesas, sendo agora uma boa altura para os empreendedores mais dispostos a arriscar investirem na economia deste território.

Por fim ainda no ponto da análise económica de Braga é possível verificar que esta tem um excedente de exportação muito elevado, o que mostra que a competitividade desta localidade é reconhecida pelo mercado. Logo as indústrias vantajosas locais, como as ligadas à comunicação, aos serviços de restauração, associados à informática, e ainda em menor escala ao turismo, assim como uma pequena, mas forte indústria religiosa, vão ser um bom alvo de investimento para os investidores que queiram constituir negócios nesta economia.

Os objetivos políticos da Câmara Municipal de Braga estão ligados aos seus fatores económicos e sociais. Contando que os primeiros envolvem mais benefícios e conveniência disponibilizadas às empresas para atrair investimentos do exterior e incentivar as empresas locais a utilizar os seus recursos na economia local. Enquanto na vertente social as entidades políticas do território vão se envolver mais diretamente com atividades e projetos de promoção do bem-estar social e da saúde da sua população.

Outra área deste município que presencia um crescimento de importância é o ambiente, no sentido que nas últimas décadas, a humanidade deparou-se com a devastação acelerada do nosso mundo, no que diz respeito à poluição, destruição dos ambientes e exploração excessiva dos recursos naturais. Braga viu-se obrigada a redirecionar muitas das suas políticas para a proteção dos recursos naturais e sustentabilidade social e económica, promovendo ideias e negócios menos prejudiciais para o ambiente.

Os principais meios para combater a tendência de devastação ambiental, das entidades governamentais de Braga, é a sensibilização da população jovem e infantil, devido à dificuldade de alterar os hábitos dos indivíduos adultos, logo a Câmara de Braga tentará promover um melhor futuro para a situação ambiental da sua comunidade.

### 5.2.2 - Fase da estratégia

Os objetivos estratégicos definidos no modelo de desenvolvimento territorial defendidos no PDM de Braga de 2018 tem-se mantido consistentes, não sendo revistos, mas sim aperfeiçoados. Ao longo dos últimos anos de desenvolvimento deste município tem-se verificado que os quatro domínios estratégicos representativos de objetivos específicos têm-se mostrado adequados às características históricas, geográficas e ambientais desta região, e do centro urbano onde se insere. Estes quatro domínios são representados por quatro, respetivas, ideias base para o futuro de Braga, que, de acordo com CM Braga (2018, p.4), são:

“Braga, um município onde queremos viver” – têm-se como objetivo promover a imagem da cidade, conter a tendência de dispersão dos recursos e população urbana, com o crescimento dos subúrbios, procurando manter a cidade centralizada para não se perder a vantagem desta concentração, promover uma mobilidade sustentável e tornar a utilização do território mais eficiente, através da reordenação do mesmo. Tudo isto para melhorar a qualidade da cidade e da vida dos seus habitantes, para manter a população residente e atrair mais pessoas para viverem neste município, com o intuito de enfrentar as tendências do envelhecimento e diminuição da população.

“Braga, um concelho que queremos visitar” – Braga procura a promoção do turismo, com foco no desenvolvimento do mercado global, melhorar as infraestruturas associadas ao turismo, incorporar estratégias de renovação do património, preservar as vantagens ambientais e paisagísticas, e promover estratégias de desenvolvimento do turismo em cooperação com as regiões circundantes. Tudo isto para melhorar a atração de Braga para os visitantes, com o intuito de promover a economia.

“Braga, um território para investir” – Este município procura tornar-se mais atrativo para as empresas, disponibilizar as infraestruturas essenciais para o desenvolvimento empresarial, com atenção a aproximar o tecido empresarial do Aeroporto Sá Carneiro e do Porto de Leixões, para conectar melhor o seu setor corporativo ao mercado global, e tornar os setores industriais e empresariais da região mais eficientes. Logo Braga tem como um dos seus principais objetivos otimizar a atração de investimento do exterior e incentivar o investimento interno.

“Braga, rumo à Centralidade Ibérica” - Braga tem com isto o objetivo de beneficiar da cooperação com as localidades circundantes e promover-se como uma parte integral de uma região maior e mais conhecida, como o centro urbano de Braga, o Minho ou o norte

de Portugal, através do reforço da cooperação e potencialização políticas de complementaridade à escala supramunicipal, reforço nas áreas da educação, inovação, tecnologias e apoio aos aspetos históricos, turísticos e culturais.

Os esforços das entidades públicas e privadas para promover a atratividade da região de Braga têm sido maioritariamente bem-sucedidas, com uma imagem de oportunidade e desenvolvimento, acompanhada de um ambiente cultural e histórico. Contando ainda que a diligência de Braga e outras localidades da região do Minho tem resultado no crescimento da proeminência da região, para o benefício de todos os territórios e entidades dentro desta.

No entanto, será de aproveitar a oportunidade da cultura e imagem jovem existente neste município para promover a indústria e serviços que atendem a este público-alvo. Assim como buscar promover as atividades culturais e educacionais da cidade, com o intuito de aumentar e diversificar a oferta de atividades educacionais e o crescimento da população de jovens estudantes que justifique o crescimento da instituição de ensino superior e dos negócios que dependem destes consumidores.

### 5.2.3 – Fase da implementação/marketing mix adaptado a Braga

#### 5.2.3.1 - Bens e serviços públicos e territoriais

Os bens e serviços públicos e territoriais é o ponto do marketing mix territorial que designa tanto os produtos, serviços e outras características que ajudam a promover o território, que incluem os eventos e projetos emblemáticos para a promoção da região, em conjunto com os benefícios que o território oferece para satisfazer os seus habitantes, os visitantes e os investidores, atraindo população e recursos para o desenvolvimento da localidade e comunidade.

Os produtos e serviços que mais representam o município de Braga, incluem a sua herança cultural, histórica e paisagística, principal fonte de atração para os turistas e uma indústria religiosa reconhecida por toda a Europa. Assim como uma dimensão gastronómica distinta que satisfaz tanto os habitantes locais, como os hóspedes que visita a cidade. Podendo estes ser turistas que apreciam brevemente a riqueza gastronómica de Braga, ou os milhares de estudantes que entram e saem das instituições de educação superior do Minho todos os anos, ambos deixando louvores pelos estabelecimentos culinários para os seus conhecidos ou nos meios digitais.

Braga investe ainda numa grande variedade de eventos e projetos para a promoção da cidade, reconhecida principalmente pelos seus eventos ligados à cultura ou ao ambiente educacional e jovem, com os festivais de música, as feiras culturais, as festas religiosas, e os eventos culinários, que atraem, pessoas de todo o mundo. Sendo que devido à existência da Universidade do Minho, tal como as outras cidades com grandes centros de educação superior, Braga tem como um dos seus eventos anuais mais marcantes a Queima das Fitas.

#### 5.2.3.1.1 – Proposta de produto ou serviços a promover na localidade de Braga

Conforme os estudos efetuados considera-se pertinente que o município de Braga continue a investir nas tecnologias e inovações, enquanto aproveita as suas vantagens naturais e históricas. Devendo, no entanto, buscar tirar partido do seu setor tecnológico e informático para aprimorar os outros setores desta sociedade e economia. Exemplos deste melhoramento de setores com recurso à tecnologia, seriam o desenvolvimento da sua reconhecida indústria de artefactos religiosos, recorrendo a produtos aprimorados pela tecnologia e amigos do ambiente, através dos meios digitais, e o fornecimento de formação a indivíduos e comunidades espalhadas por todo o país, em localidades sem institutos de ensino superior, através das ferramentas digitais.

A localidade de Braga já dispõem de setores educacionais e informáticos altamente desenvolvidos e apoiados, logo gostaria de propor que as entidades públicas e privadas deste município investissem numa indústria conjunta destes dois setores.

Esta indústria de educação com recurso à tecnologia de informação e comunicação poderá depender de serviços como aconselhamento a estudantes para estruturação da sua educação ou apoios a projetos académicos. Apesar da maioria das instituições de ensino já fornecerem serviços similares, estes são muitas das vezes apressados ou em grupo, enquanto muitos jovens necessitam de ajuda particular e constante.

Braga já tem um setor económico de excelência que atrai estudantes de todo o mundo para a Universidade do Minho, fornecendo já aos seus alunos serviços de acesso a aulas *online*, se necessário. O que eu proponho seria a disponibilização de serviços de educação para comunidades sem institutos especializados nestas tarefas ou indivíduos que não têm o luxo de se deslocar ou migrar para localidades com estes institutos, através da *internet*.

### 5.2.3.2 - Custo do acesso e incentivos

O município de Braga investe uma quantidade superior à maioria das localidades portuguesas em atividades culturais e criativas, para promover não só o bem-estar e coesão da população residente, mas também apresentar-se o mais atrativo para pessoas e empresas exteriores. Este investimento de 3192 mil euros não satisfaz a necessidade da cidade, apresentando valores de 17,4 por habitante, em comparação com o investimento médio de Portugal de 45,7, logo Braga não é uma cidade altamente investida na sua vertente cultural. Apresentado, no entanto, um elevado nível de empenhamento em atividades e equipamentos desportivos por habitante com valor de 45,7 para 29,2 da totalidade de Portugal, tendo um componente desportivo relevante e essencial para a identidade da localidade, com o futebol como principal desporto da região.

*Figura 7 - Despesa da câmara municipal de Braga em atividades culturais e de desporto, 2020*

	Município	Portugal
<b>Em atividades culturais e criativas (milhares €)</b>	3 192	470 475
Património	234	112 649
Bibliotecas e arquivos	304	75 028
Artes do espetáculo	236	94 502
Atividades interdisciplinares	1 593	143 554
<b>Em atividades culturais e criativas por habitante (€/hab.)</b>	17,4	45,7
<b>Em atividades e equipamentos desportivos por habitante (€/hab.)</b>	45,7	29,2

Fonte: INE (2021a, p.3).

O município de Braga tem incentivos para várias áreas da sua comunidade e território, a maioria destes tem como intuito de promover os setores económicos, sociais ou ambientais, sendo as suas principais finalidades o aprimoramento da economia local, o melhoramento das condições de vida da população, e o aproveitamento dos seus recursos e vantagens o mais eficientemente possível, com incentivos, como:

- As conveniências financeiras com destino ao desenvolvimento rural do território, por medidas como a redução de 80% da Taxa Municipal de Urbanização para infraestruturas agrícolas, desde vacarias, estábulos e estufas, uma redução de 50% das taxas de licenciamento ao empreendedorismo e unidades de turismo, e motivações a instalações de turismo rural, logo uma das atuais e futuras áreas que as entidades desta região decidiram investir é o turismo campestre (CM Braga, 2017).
- Braga presta atenção aos incentivos para a requalificação dos seus imóveis, para a promoção não só do seu mercado de arrendamento, mas também a preservação da sua herança patrimonial, associada às edificações históricas ou de cariz cultural. Recorre ao financiamento da iniciativa ,denominada 1.º Direito, um programa de apoio ao acesso à habitação, que apostará em abordagens de inclusão social e territorial, adaptadas às regiões e locais, com alcance nacional, contando esta como uma área prioritária para o Executivo Municipal de Braga (CM Braga, 2019).
- Braga recebe a confiança das cidades da parceria EUROCITIES para cooperar com a cidade de Barcelona na liderança de um dos quatro grupos de trabalho do Fórum de Desenvolvimento Económico da EUROCITIES, relativamente ao Empreendedorismo e PME's. Braga foi reeleita em 2018 pelos seus parceiros para continuar a liderar a rede das mais importantes cidades da Europa e comprometeu-se a desenvolver e preparar a documentação para influenciar a direção das cidades e agentes económicos europeus para as áreas do apoio à recuperação económica pós-Covid 19, o empreendedorismo de inclusão e apoio social, a canalização de apoios dirigidos às empresas que se comprometeram ao Pacto Ecológico Europeu, o fortalecimento do financiamento das PME's, em conjunto com o incentivo à cooperação entre as PME's nas cidades e outras áreas reconhecidas como necessitando de apoios (CM Braga, 2020).

Os fortes incentivos aplicados às indústrias de comunicação informática e bem-estar social, acompanhados de apoios menores e de baixo custo aos turismo e indústria tradicionais, como o artesanato e a culinária, vão conforme as expectativas do futuro próximo do território. No entanto, será aconselhável que as entidades líderes, públicas e privadas, de Braga devam procurar auxiliar aos incentivos dos seus territórios circundantes, pois apesar de estes disporem de vantagens naturais que se

desenvolvidas beneficiariam o município de Braga, muitas destas apresentam falta de financiamento e influência para promover a utilização e investimento destas vantagens.

### 5.2.3.3 - Modo de aceder ao território

Nesta etapa são referenciados os métodos de acesso ao território, tanto do exterior para o interior, como vice-versa, sendo que estes dizem respeito à vertente do *Place* do modelo tradicional do marketing mix, integrando tanto os meios de ligação direta, com o exemplo dos transportes terrestres, como a inclusão do potencial que a *internet* oferece para a ligação no mundo de hoje (Gilodi, 2004).

Relativamente às vias de acessibilidade Braga possui um conjunto de largas avenidas que fornecessem acesso a todas as direções, permitindo a deslocação rápida de população e materiais deste território com os concelhos circundantes de uma forma a garantir as necessidades da população local e ter acesso ao mercado exterior. Dependendo de ligações ao norte para Vila Verde, ao este para Póvoa de Lanhoso, ao sul depende principalmente da autoestrada número 3, que dá passagem ao Porto e a Valença, acompanhada de outros acessos a Guimarães e Vila Nova de Famalicão, e a oeste existe ligação a Barcelos, assim como outra ligação à autoestrada n.º3 (Pereira, 2009).

Relativamente aos meios de ligação do Município de Braga ao exterior, para além dos rodoviários, devem ser salientados a estação de caminhos-de-ferro, localizado na freguesia de Maximinos, que permite à população e organizações locais, acesso aos serviços de comboio, o centro de camionagem, que possibilita a várias empresas da área dos transportes fazer a ligação com vários destinos dentro e fora de Portugal e ainda o aeródromo na freguesia de Palmeira que permite um acesso limitado aos transportes aéreos (Pereira, 2009).

Como vias de ligação internas, Braga para além dos meios de transporte mais comuns tem ainda acesso aos Transportes Urbanos de Braga – Empresa Municipal (TUB), responsáveis pelo serviço de transporte de passageiro nas fronteiras do território, de a baixo custo e capaz de satisfazer a necessidade da população local.

Esta localidade não tem acesso direto a transportes marítimos ou aéreos de grande escala, dependendo então da infraestrutura existente em localidades próximas para disponibilizar de ligações para transporte de mercadorias ou de pessoas para locais mais distantes de Portugal. Este podem satisfazer a necessidade de aviões para acesso

rápido ou de navios marítimos para transportes de mercadorias numerosas e de baixo custo. Dispondo para satisfazer a estas necessidades de acesso aos aeroportos mais próximos de Sá Carneiro, no Porto, a 50 quilómetros e de Vigo, a 100 quilómetros, na região autónoma espanhola da Galiza. Enquanto relativamente aos portos marítimos o acesso mais próximo está disponível em Viana de Castelo e em Leixões, ambos a 50 quilómetros (Pereira, 2009).

A falta de acessos marítimos e aéreos de grande escala neste território é uma razão para preocupação, logo apesar de não ser prático a construção de infraestruturas marítimas, a construção de um aeroporto é aconselhável para permitir que a localidade continue a desenvolver-se. O acesso rápido e barato ao resto do mundo é um dos maiores entraves ao crescimento futuro da região. Sendo que apesar de a criação de um aeroporto para Braga não ser economicamente fiável, a construção de um aeroporto, financiado conjuntamente, para as regiões do interior norte português, numa localidade urbanizada e com vários acessos, como Braga, será altamente vantajoso não só para este território, mas também para o resto do interior do norte de Portugal.

#### 5.2.3.4 - Comunicação e gestão da imagem do território

Braga apresenta-se e comunica com o mundo de várias formas, podendo estas ser mais formais, como as relações e organizações onde coopera com outras cidades, ou podem ser mais informais, com a imagem que os milhares de estudantes levam consigo quando estes regressam para as suas localidades natais após um período de estudo e formação na Universidade do Minho, ponto marcante da região de Braga.

O município de Braga e as suas entidades políticas e comunitárias oficiais tentam através de eventos, festivais e outros meios de comunicação transmitir uma ideia específica e positiva desta localidade. Esta é a imagem de um território que se preocupa com o bem-estar da sua população, responsável pelo ambiente, bastante conectado com a sua história e património, disposto a investir na inovação e no desenvolvimento tecnológico, e com paixão pela juventude, o desporto e a educação.

O meio atual mais comum para a transmissão destas ideias é o meio *online* das comunicações, principalmente através das redes sociais, como o Facebook, o LinkedIn e os Blogues, a partir dos quais é possível partilhar a imagem que se deseja da localidade com uma população que adota o uso cada vez mais generalizado destes meios digitais. Apesar de estes meios serem cada vez mais utilizados, devido ao seu alcance elevado, custo reduzido e sucesso, estes não são suficientes para tornarem a

marca de uma cidade competitiva, pois o que realmente cria uma imagem memorável nas pessoas é as experiências, dependendo principalmente dos eventos e memórias dos visitantes da cidade. Para estes ficarem não só com uma boa impressão de Braga, mas que também partilhem as suas experiências com as suas famílias e conhecidos.

Um meio a aconselhar para promover a imagem de Braga, em conjunto, com o resto da região do Minho, sem despender de demasiados recursos financeiros das entidades governamentais de Braga, será a criação de eventos e atividades em conjunto com as outras localidades desta região que incentivem todos a visitarem os marcos de toda a região, fornecendo uma experiência cultural, educacional e turística, que os participantes podem levar consigo e partilhar com a sua família e conhecidos.

#### 5.2.4 - Fase da monitorização

Uma fase monitorização ou autoavaliação é essencial para reduzir os riscos de qualquer planeamento, e o plano de marketing territorial estratégico não é exceção, sendo essencial refletir se os objetivos foram os preferíveis para a localidade, se a fase operativa do planeamento foi bem-sucedida a alcançar os objetivos desejados e se os resultados alcançados foram os ideais para o território ou se podiam ser melhorados.

Os objetivos escolhidos por este município aparentam ser os indicados para um planeamento de marketing territorial da localidade, pois aborda não só os principais objetivos de qualquer plano de marketing territorial ao atrair visitantes, apresentar-se como apelativa para investidores e satisfazer os desejos e necessidades da população local para o seu município, mas também aplicam-se diretamente às circunstâncias específicas da região ao promover a complementaridade e cooperação de Braga com as localidades circundantes, fator essencial para o aproveitamento das vantagens e limitação das desvantagens da localidade, para um desenvolvimento eficiente e sustentável.

Os objetivos deste planeamento de marketing territorial aparentam ter sido alcançados, no sentido onde as três realizações mais marcantes de Braga nas últimas duas décadas envolveram:

A atribuíram dos títulos de Capital Europeia da Juventude, em 2012, e de Capital Ibero-Americana da Juventude, em 2016, confirmando que o êxito do desenvolvimento de serviços, produtos e um ambiente de sucesso para a população jovem, atraindo

visitantes desta faixa etária e promovendo a criação de negócios associados aos mesmos.

A imagem reconhecida internacionalmente de Braga como o Silicon Valley de Portugal, devido aos incentivos e vantagens existentes para os setores tecnológicos e informáticos nesta localidade, com o acréscimo do investimento deste município na comunicação e gestão da imagem da marca da cidade de Braga, como um território de excelência para o desenvolvimento das empresas de comunicação e informática.

Satisfação da população permanente de Braga com a cidade, comprovada no inquérito do Eurobarómetro de qualidade de vida, realizado pela Comissão Europeia, citado por Lages (2017), logo o objetivo de garantir que a população local quer viver neste território é alcançado.

Apesar de só agora estarmos a verificar os resultados deste planeamento estratégico do marketing territorial, é possível afirmar que os resultados alcançados foram benéficos para Braga. O Instituto Nacional de Estatística apresentou taxas de crescimento populacionais superiores a Portugal, com crescimento positivo de 0,1% comparativamente à evolução nula de 0%, da média nacional, logo Braga é atrativa para a população local e possíveis residentes (INE, 2021a).

Outras áreas onde os resultados do planeamento de marketing territorial provaram-se benéficos para esta localidade incluíram o comércio internacional, com uma taxa de cobertura, disponibilizada por INE (2021a), de 149,1%, tendo que os produtos e serviços locais são atrativos no mercado internacional e a região adequada para o desenvolvimento de negócios. Assim como a densidade de empresas por quilómetros quadrados, em 2019, de 125,3 para Braga, comparativamente 14,3 para a média de Portugal, logo este território apresenta um desenvolvimento empresarial elevado, respondendo às necessidades de empregabilidade da população e promovendo o crescimento da economia.

### **5.3 – Plano de marketing territorial estratégico de Arcos de Valdevez**

#### **5.3.1 – Fase do diagnóstico**

##### **5.3.1.1 - Análise SWOT de Arcos de Valdevez**

Forças:

- Arco de Valdevez trata-se de uma região fronteira com a Galiza espanhola, o que permite maior comércio com a Espanha, assim como a atração de turistas da Galiza para esta localidade;
- Esta é uma das regiões mais bonitas do Minho e está intimamente associada a fatores culturais da história portuguesa, o que a torna mais apelativa para visitantes com desejos culturais e ambientais. O município é marcado por uma paisagem verde, com flora e fauna abundante, arquitetura solarenga e um rio que marca a vida da região (CMAV, 2021);
- Esta localidade está integrada com as vantagens naturais do Parque Nacional de Peneda Gerês, declarado pela UNESCO como Reserva Mundial da Biosfera, tornado Arcos de Valdevez num destino turístico de excelência no contexto nacional e mundial, devido à oferta ambiental, de paisagem e de biodiversidade de alta qualidade e quantidade (CMAV, 2021);

#### Fraquezas:

- Queda da população da localidade superior à média nacional, com um crescimento efetivo negativo de 0,7%, em Arcos de Valdevez, comparativamente a um crescimento nulo de 0%, em Portugal (INE, 2021b);
- Localização periférica, ou seja, localizada a alguma distância dos principais centros urbanos da região, como o Porto e Braga, assim como fraco acesso a infraestruturas como linhas de comboios e metro, autoestradas principais e aeroportos;
- Recursos humanos pouco qualificados, sendo que devido à falta de centros de educação superior e devido ao envelhecimento da população, esta localidade depara-se com falta de trabalhadores, não são em quantidade, como em qualidade, educação e acesso a conhecimentos e ideias inovadoras;
- Carência de articulação entre entidades turísticas no planeamento e organização de ofertas (Ponte, 2013);

#### Oportunidades:

- Integração das vantagens ambientais, paisagísticas e culturais, com as outras localidades do distrito em que se insere, Viana do Castelo, e da região norte de Portugal;

- Desenvolvimento de novos produtos turísticos, principalmente nas áreas de grande desenvolvimento nas últimas décadas, dos meios digitais e das tecnologias verdes ou ambientais;
- Promoção da imagem cultural, ambiental e de lazer da região, com recurso às redes sociais, promovendo atividades desportivas, culturais e ambientais únicas da localidade, ou que apenas não tenham similares na zona norte de Portugal;
- Promoção de produtos e serviços adaptados a diferentes sazonalidades para melhor aproveitar os recursos e vantagens do território fora dos períodos de turismo habituais;

#### Ameaças:

- Índice de envelhecimento muito acima da média nacional, com 339,8 em comparação ao de 167,0 para Portugal, em 2020 (INE, 2021b);
- Forte sazonalidade da atividade turística;
- Existência abundante de atrações turísticas nos municípios próximos ou circundantes, resultante em excessiva neste setor da região;
- Abertura de novos destinos turísticos com características culturais e paisagísticas similares às destas localidades, principalmente nas regiões na Europa do Este e na península balcânica, muitas destas entraram na EU (União Europeia) ou criaram relações mais próximas com esta;

#### 5.3.1.2 – Diagnóstico e discussão da análise SWOT de Arcos de Valdevez

As maiores vantagens verificadas na análise SWOT desta localidade, de Arcos de Valdevez, em comparação com outras regiões similares em Portugal, estão representadas na sua localização geográfica. Estando relativamente próxima do litoral, enquanto tem uma ligação direta com território espanhol, dando-lhe não só um acesso terrestre fácil ao mercado de Galiza, território de Espanha, com cultura similar à da região norte de Portugal. Mas também à região litoral do Norte, uma das regiões mais desenvolvidas e densamente povoadas de Portugal, algo que as muitas das outras localidades transfronteiriças portuguesas não têm, apesar de esta vantagem ser mitigada por uma distância relevante dos principais centros urbanos do litoral, como o Porto.

Associada à sua vantagem geográfica, Arcos de Valdevez tem ainda acesso direto e fácil ao Parque Nacional de Peneda Gerês, o principal destino turístico, de cariz

ambiental e paisagístico, em Portugal, assim como uma das mais aclamadas reservas de biodiversidade da Europa. Este vai permitir à comunidade desta localidade, não só desfrutar dos benefícios desta região para o seu bem-estar e ambiente, como de benefícios económicos associados ao turismo derivado desta região.

Arcos de Valdevez faz parte da região conhecida como Minho, constituinte da região mais extensa do norte de Portugal, o Minho tem duas principais fontes de atração turística, as zonas costeiras e praias do litoral, e o património paisagístico, cultural e patrimonial do interior. Arcos de Valdevez é dos municípios do Minho distantes do litoral, logo está dependente do património cultural e paisagístico para atração de recursos externos, principalmente turistas paisagísticos. Apesar de algumas edificações e monumentos históricos associados à localidade, esta não se consegue destacar no Minho por estas, dependendo principalmente das suas paisagens naturais e beleza rústica para competir com outras localidades, pois não detêm outros recursos e indústria, que sejam competitivos o suficiente para promover o desenvolvimento da sua economia e comunidade.

O setor do turismo europeu sempre apresentou um grau elevado de competição, mas com o investimento dos últimos anos, das regiões tradicionais do turismo, como Portugal, Espanha e França, assim como o aparecimento de novos competidores neste setor na Europa Este e ao longo da costa oriental do mar mediterrâneo, as localidades dependentes do turismo tem-se visto ameaçadas com perda de visitantes, sendo esta situação particularmente problemática para localidades mais pequenas e menos favorecidas, como Arcos de Valdevez.

### 5.3.1.3 – Análise PESTAL de Arcos de Valdevez

Política:

- A população deste município apresenta um sentido de responsabilidade política, fora da sua localidade, inferior à média portuguesa, representada na taxa de abstenção em eleições, geralmente, superiores às registadas para todo o Portugal, com 63,3% relativamente a 51,3% nas eleições do Presidente da República, de 2016, com 56,3% para 51,4% nas eleições da Assembleia da República, em 2019, e com 71,5% comparativamente a 69,3% para as eleições do Parlamento Europeu, em 2019 (INE, 2021c);
- Relativamente à responsabilidade política, para com a sua comunidade local, a população de Arcos de Valdevez mostra-se superior à média portuguesa, com

abstenções de 42,9% comparativamente a 46,4% nas eleições da Câmara Municipal, para as Assembleias Municipais e para as Assembleias de Freguesia, em relação ao ano de 2021 (INE, 2021c);

#### Económica:

- Esta Câmara Municipal autorizou a entrada em vigor da 2ª Edição do Programa de Apoio ao Comércio de Arcos de Valdevez – PROCOM 2021, que tem como intuito a criação, expansão e transformação de micro e pequenas empresas comerciais, no concelho de Arcos de Valdevez, para conseguirem ser inovadores, competitivos e capazes de sobreviver num mercado cada vez mais global (CMVA, 2021);
- Aposta em novas oportunidades de geração de valor, com orientação para a agricultura de precisão, as energias renováveis, para o desporto e, principalmente, para o turismo, sendo que a partir destas áreas de foco serão desenvolvidas novas atividades, para atribuir qualificações, qualidade e diferenciação ao território, com o intuito de gerar empregos e riqueza. Considera-se então uma ambição para o desenvolvimento de uma base económica ambiental e inovadora, inspirada pelas estratégias económicas e sociais que têm-se salientado, baseadas na valorização de cadeias de produção amigas do ambiente, associadas a características diferenciadoras, que vai ter efeitos em todas as áreas da economia e das comunidades (CMAV, 2016);
- Incentivos, às atividades económicas, municipais, como:
  - Redução de 50% das Taxas Municipais de Licenciamentos de Projetos;
  - Isenção de Derrama;
  - Preço Simbólico do Terreno nos Parques Empresariais;
  - Majoração da Taxa de Incentivo ao Investimento em Território de Baixa Densidade no Âmbito do Portugal 2020;
  - Apoios na Identificação de Financiamentos;
  - Apoios à Contratação de Recursos Humanos e à Formação Profissional;
  - Redução de Impostos sobre a Propriedade (IMI e IMT);
- O investimento à reabilitação urbana, para espaços destinados a habitação e comércio, neste município tem vários incentivos, contando com excelente qualidade de espaços urbanos e arquitetónicos, foco na reabilitação de áreas com valor cultural e patrimonial, com aprovação por parte do município da constituição de Áreas de Reabilitação Urbana – ARU, que disponibiliza

benefícios à reabilitação urbana, para promover oportunidades de investimento com intuito habitacional e comercial, através da facultação de incentivos ao investimento. Os exemplos de programas que beneficiam a reabilitação no território do município de Arcos de Valdevez são; o programa Reabilitar para Arrendar - Habitação Acessível, e o programa IFRRU 2020 – Instrumento Financeiro para a Reabilitação e Revitalização Urbanas (CMVA, 2021);

#### Social:

- O município de Arcos de Valdevez tem quatro principais áreas de apoios sociais, o Apoio à Habitação, que se divide em Recuperação Habitacional e Realojamento em Habitação Social, os Apoios Económicos, que afetam as situações em que os indivíduos ou famílias estejam em risco efetivo, de falha de subsistência, ameaça ao seu bem-estar e integridade física dos seus membros, Apoio para a Deficiência, com transportes, ajudas técnicas e redes de serviços, e Ação Social Escolar, com recurso aos transportes escolares, refeições escolares, auxílios económicos, atividades de animação e de apoio às famílias e bolsas de estudo para ensino superior (CMAV, 2021);
- Valorização da dimensão ambiental do território através da biodiversidade e da preservação dos ativos ambientais, para garantir um futuro sustentável para as gerações futuras, e, em simultâneo, possibilitar um desenvolvimento sustentável para a comunidade atual, contribuindo para garantir o bem-estar físico e mental não só desta geração da população local, mas também das gerações futuras (CMAV, 2016);
- O município de Arcos de Valdevez, tem desenvolvido e pretende continuar a desenvolver atividades para promover a igualdade de géneros dentro das suas áreas de atividade e de autoridade (CMVA, 2021);

#### Tecnológica:

- Apesar de a sua atividade turística e económica ainda estar completamente dependente das visitas físicas dos turistas, a era digital tornou possível fazer visitas incríveis pelos territórios, sem prescindir do conforto das suas casas, através da inovação tecnológica e de uma programação cultural e turística de qualidade para criar uma experiência única e diferenciada (CMAV, 2021);

#### Ambiental:

- A política ambiental aplicada por este município baseia-se numa estratégia de desenvolvimento sustentável, visando os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas. Neste contexto surge o Plano Municipal do Ambiente, que contribui para a identificação e resolução dos problemas através de modelos de gestão sustentáveis, que garantam a preservação e aproveitamento da biodiversidade, acompanhada da melhoria da qualidade de vida desta e de futuras gerações (CMVA, 2020);
- O Município de Arcos de Valdevez, como é afirmado no documento da CMAV (2020), contando sempre com envolvimento ativo da rede de parceiros e da comunidade local, comprometeu-se a:
  - Promover projetos que visem a preservação do ambiente e a melhoria da qualidade de vida das pessoas;
  - Promover a educação e a sensibilização para o desenvolvimento sustentável no Município, condição fundamental para a participação e envolvimento dos munícipes na valorização do ambiente;
  - Promover a sustentabilidade dos recursos naturais e da biodiversidade;
  - Promover iniciativas / atividades que vão de encontro à concretização dos objetivos de desenvolvimento sustentável;

Legal:

- Através da Lei n.º 54/2008, que a partir de 4 de setembro, criou uma entidade com o intuito, conjuntamente com o Tribunal de Contas, combater a corrupção e infrações conexas, ao nível nacional, regional e municipal, o Concelho de Prevenção da Corrupção (CPC). Seguindo a recomendação da entidade CPC, de 1 de julho de 2009, foi desenvolvido o plano de gestão de riscos de corrupção, que constitui um compromisso ético do Município de Arcos de Valdevez, com efeito, às suas instituições, organizações e cidadãos, com efeito, nas mais variadas áreas. A gestão da corrupção e dos seus riscos são um requisito essencial para o funcionamento de um Estado Democrático, mantendo o funcionamento cordial, legal e viável das relações entre a população e a sua

Administração, para o desenvolvimento da economia e funcionamento regular das atividades governamentais (CMAV, 2009);

#### 5.3.1.4 - Diagnóstico e discussão da análise PESTAL de Arcos de Valdevez

Devido à prevalência de uma economia decrescente, com uma população em declínio e cada vez mais envelhecida, associada recursos e vantagens que dificilmente conseguem atrair empresas de maior dimensão, o município de Arcos de Valdevez viu-se obrigado a concentrar os seus esforços económicos, não só nos serviços e produtos associados ao turismo da região, principalmente as atrações paisagísticas do rio Vez e o Parque de Peneda-Gerês, mas também nas empresas de pequena e média dimensão, ou seja, as PME, pois estas são as únicas que conseguem sobreviver e ser lucrativas num mercado tão limitado. Logo a maioria dos investimentos e apoios do Estado português e da União Europeia, utilizados para iniciativas pela Câmara de Arcos de Valdevez vão ser centrados nestes dois aspetos da economia local.

Para reforçar as vantagens paisagísticas e ambientais do turismo local, o governo local vai ainda investir na reabilitação urbana, dos espaços de interesse comercial e habitacional, concentrando-se nos centros históricos e culturais, e nos espaços rurais cobiçados por negócios para o desenvolvimento de iniciativas turísticas, como pousadas, casas rurais e alojamentos de experiência vinícola e gastronómica.

As principais fraquezas sociais que as entidades políticas e de voluntariado tentam combater são: a degradação das infraestruturas de habitação e perda de habitação por parte dos habitantes, as situações de risco económico e social extrema, como indivíduos ou famílias que não tenham as suas necessidades básicas, como comida e vestuário, satisfeitas, e o apoio a faixas etárias de maior risco, ou seja, as crianças e os deficientes, principalmente no que diz respeito às necessidades escolares e educacionais dos jovens e as necessidades especiais daqueles que precisam de ajuda devido a situações especiais.

A preservação do ambiente natural e paisagístico está também diretamente associado ao bem-estar mental e à saúde da população local, no sentido em que contribui para o seu relaxamento e previne muitos dos problemas associados com o desenvolvimento urbano, com a destruição dos *habitats* verdes, que prejudica o ar, água e terra da região, contribuindo respetivamente para problemas respiratórios, problemas de aproveitamento dos recursos fluviais da região, como recursos hídricos e peixes, e

degradação dos produtos agrícolas locais, que satisfazem a maioria das necessidades alimentares da comunidade local.

Apesar da sua falta de desenvolvimento industrial, esta localidade também sabe adaptar-se ao desenvolvimento tecnológico e usufruir dos seus benefícios, sendo que os principais recursos às novas tecnologias, principalmente digitais, a que este território recorreu foram no âmbito de atração de mais visitantes, através do marketing no meio digital, assim como à disponibilização das suas principais atrações em serviços e produtos, através do meio *online*, recorrendo não só a vendas dos produtos locais por sites na *internet*, mas principalmente, ao disponibilizar as suas experiências turísticas no meio digital.

Ao contrário de outras localidades mais urbanizadas, que procuram o desenvolvimento sustentável, principalmente para garantir um crescimento seguro, que não prejudique esta geração e as gerações futuras, a localidade de Arcos de Valdevez precisa de prestar particular atenção ao seu desenvolvimento sustentável e à preservação dos seus recursos naturais, com especial foco nos recursos paisagísticos e a biodiversidade. Contrariamente a cidades como o Porto e Braga com outros setores para sustentar a sua economia, esta região depende dos setores e atividades turísticas e agrícolas para suportar o seu desenvolvimento, ainda que o peso das atividades agrícolas desassociadas do turismo tenha perdido importância para a economia, nas últimas décadas.

### 5.3.2 - Fase da estratégia

Existem diferentes documentos que referem os objetivos estratégicos da Câmara Municipal de Arcos de Valdevez, desde os mais complexos que referem as metas finais de cada setor social, económico, ambiental e outros, desta localidade, mas neste trabalho optou-se por referir o quadro estratégico do Concelho de Arcos de Valdevez, como definido no PDEAV (Plano de Dinamização Estratégica do Concelho de Arcos de Valdevez). Este plano vai referir as quatro ideias centrais que marcam o esforço coletivo e propósitos deste território, estipulados na Divisão do Desenvolvimento Económico e do Urbanismo do Município de Arcos de Valdevez (2019, pp.59-60), e definidos:

“pelo desafio relativo à sua consolidação e afirmação enquanto centro estruturante sub-regional, a partir da oferta de infraestruturas, equipamentos e funções urbanas que qualifiquem o espaço interior do Alto Minho bem como o respetivo relacionamento transfronteiriço com o interior da Galiza;”

“pela necessidade de se consolidar e focar em termos de especializações funcionais, no quadro de afirmação das suas vocações e das apostas da especialização inteligente regional, especialmente em torno dos sistemas agroambientais e alimentação, do turismo, do eco-urbanismo e da função de acolhimento e dinamização empresarial;”

“pelo exigente quadro operacional colocado aos seus agentes, para que sejam capazes de incorporar inovação; de gerar maior valor nas suas ofertas; de privilegiar uma orientação externa visando uma maior inserção em cadeias e mercados globais; e de promover níveis acrescidos de qualificação e empregabilidade da população;”

“pelo desafio da sustentabilidade territorial, promovendo um desenvolvimento equilibrado, que vise a conservação dos recursos e ativos territoriais, mas que permita simultaneamente gerar melhores condições de vida e criar novas oportunidades para a população.”

Logo Arcos de Valdevez vai procurar salientar-se na sub-região em que se insere, recorrendo tanto às suas qualificações, como à promoção da sua imagem como centro regional e conectado à região maior, transfronteiriça da Galiza. Este território necessita de focar o seu investimento de desenvolvimento e comunicação em funcionalidades e mercados-alvos específicos, para ser competitiva. Intensificar a inovação e uso das tecnologias na sua base produtiva, para valorizar os seus ativos e ofertas, tornando-se mais capaz de se expandir no mercado externo e absorver recursos do exterior, com o intuito de melhorar a sua comunidade. E por último irá promover a sustentabilidade, tanto económica, como ambiental e social do território, ao oferecer incentivos para os investidores e negócios, assegurar a preservação e aproveitamento futuro dos recursos naturais e biológicos da localidade e promover a satisfação e crescimento, simultaneamente quantitativo e qualitativo da população.

Ao longo dos anos este território tem mantido vários objetivos consistentes para o seu desenvolvimento, objetivos estes que incluem o melhoramento e crescimento dos espaços urbanos sem estes serem em causa os recursos paisagísticos e rurais, dos quais esta comunidade depende. Apesar de a economia rural ter perdido importância na economia de Arcos de Valdevez nas últimas décadas, os espaços rurais continuam a ser de grande importância para o turismo rural da região, aparentando que esta relevância apenas irá aumentar no futuro.

No entanto, é apenas nos anos mais recentes que este município tem-se focado num novo objetivo, para qual foram criados vários planos para garantir que este tenha o apoio

financeiro e social para ser alcançado e beneficie a região. Este é o objetivo da reabilitação urbano, com foco na preservação e recuperação dos edifícios de cariz patrimonial e cultural, para aproveitamento na promoção de novos negócios adaptados à cultura e história da região ou para arrendamento e habitação, contribuindo para a economia, para o problema da falta de habitação qualificada e o reforço da qualidade urbana, com o melhoramento da paisagem urbana (CMAV, 2021).

Um objetivo muito importante que deveria ser mais salientado por esta localidade é a promoção das novas tecnologias e ideias para os setores tradicionais desta região, principalmente no que diz respeito à crescente população que procura produtos e ambientes naturais e protegidos do desenvolvimento humano.

### 5.3.3 – Fase da Implementação

#### 5.3.3.1 - Bens e serviços públicos e territoriais

Relativamente ao ponto do marketing mix adaptado ao território, referente aos produtos e serviços, do município de Arcos de Valdevez é um território um tanto pobre, em comparação com o território de Braga. Apesar da intenção recente de investimento nas tecnologias da base produtiva, que busca não só aprimorar os setores existentes da economia local mas também promover novas indústrias de inovação adaptadas ao território, contando já com os serviços inovadores de experiências turísticas e paisagísticas através dos meios digitais, que o município adotou recentemente. As entidades do território irão procurar desenvolver novos produtos e serviços dependentes das suas vantagens naturais com o intuito de garantir que a região não é deixada para trás pelo resto de Portugal.

A pobreza deste território no que diz respeito à oferta de bens e serviços público e territoriais, aplica-se especificamente à sua variedade e não à sua qualidade, pois apesar de os produtos e serviços desta região estarem quase todos ligados ao turismo, estes são reconhecidos no mercado português e da Galiza, de onde atraem uma quantidade crescente de visitantes todos os anos, que querem experimentar as paisagens rurais e naturais da região, as habitações e ambiente histórico e saudável, devido à fraca urbanização e industrialização da região que deixam a população local e os visitantes com uma sensação e experiência de bem-estar, com ar limpo e falta de poluição sonora das grandes cidades.

Outro ponto marcante dos bens e serviços locais do município de Arcos de Valdevez são os restaurantes e tascas de ambiente adaptado à região e de experiência tradicional, acompanhado da oferta de produtos locais, pratos tradicionais e os vinhos da região que acompanham os visitantes durante o decorrer da sua estadia e aproveitamento regional.

#### 5.3.3.1.1 – Proposta de produto ou serviços a promover na localidade de Arcos de Valdevez

A localidade de Arcos de Valdevez dispõe das condições para fornecer um mercado crescente de pessoas que desejam produtos naturais, amigos do ambiente e artesanais, com o exemplo de bens alimentares sem químicos e artigos criados com matérias-primas e técnicas tradicionais, como compotas e acessórios.

É com base nesta ideia que proponho que a localidade de Arcos de Valdevez, que apesar de esta já promover as compotas como produto regional de excelência, invista na criação de uma entidade coletiva, de cooperação entre empreendedores, grupos de comunicação e a autarquia local, para a promoção de uma compota de laranja de Ermelo, como marca única da região (CMAV, 2021).

Este produto e a sua marca teriam que ser altamente divulgados, para criarem uma marca associada à região, semelhante ao azeite do Alentejo e ao vinho do Porto. Contando que este deverá manter uma qualidade biológica e regional, para que os consumidores associem a compota de Arcos de Valdevez é orgânico e saudável, apenas porque tem origem neste território.

Devido à marca existente da laranja de Portugal, reconhecida no mercado nacional e em alguns mercados externos, se a ideia da compota de laranja de Ermelo de Arcos de Valdevez, for bem-aceite poderá ainda ser expandida para criar uma organização de promoção dos produtos fabricados com laranjas portuguesas, em conjunto com as outras comunidades produtoras deste fruto neste país.

Para garantir uma redução da competição entre as regiões portuguesas neste mercado seria do interesse da região de Arcos de Valdevez, cooperar com outras comunidades deste país na promoção da sua marca de compota, criando parcerias ao recorrer prioritariamente a fornecedores nacionais para adquirir as matérias-primas necessárias na produção destes bens ou desenvolvimento da produção desta espécie de laranjas

em outras localidades portuguesas para fornecer às empresas arcuenses para transformação em compota.

Este produto pode ser complementado por artigos de artesanato local, ao coloca-los em trabalhos de cerâmica e de madeira, de empresas locais, como a Oficina de Moura Cerâmica e o Espigueiros Moscoso de Nancy Cunha, e embrulha-los em bordados da região, fornecidos por empresas como a Artes e Pontinhos da LU (CMAV, 2021).

### 5.3.3.2 - Custo do acesso e incentivos

Os principais incentivos do município de Arcos de Valdevez dizem respeito a três áreas distintas, mas essenciais para a região. Estas áreas abrangem as atividades culturais e criativas, que contribuem para o ambiente, o património e o conhecimento artístico e cultural, as atividades e equipamentos desportivos, que contribuem para a saúde física e mental da população, para o seu bem-estar e para a identidade e coesão da comunidade local, e por último temos os incentivos económicos, que focam o desenvolvimento de negócios para aproveitamento das vantagens locais, os apoios às PME's e a promoção de ideias e tecnologias inovadores, que contribuam para a região e criem uma maior diferenciação nos setores da economia, para que esta não seja dependente apenas do turismo para crescer.

Relativamente aos incentivos em atividades culturais e criativas é verificado nos valores disponibilizados por INE (2021a), que apesar o investimento total de 2 069 milhares de euros representar apenas 0,44% do investimento total português de 470 475 milhares de euros, nesta área, é no entanto um valor bastante elevado se for considerado o tamanho da população local e o seu desenvolvimento urbano e económico, razão pela qual vai ser verificada uma média de 99,6 euros por habitante no município, que se trata de um valor superior, à média nacional de 45,7, em quase 100%. Logo Arcos de Valdevez investe fortemente nos setores culturais para promover não só a cultura e bem-estar da população local, mas também o turismo e a imagem da localidade afetas ao mercado externo.

Figura 8 - Despesa da câmara municipal de Arcos de Valdevez em atividades culturais e de desporto, 2020

	Município	Portugal
<b>Em atividades culturais e criativas (milhares €)</b>	<b>2 069</b>	<b>470 475</b>
Património	940	112 649
Bibliotecas e arquivos	186	75 028
Artes do espetáculo	480	94 502
Atividades interdisciplinares	387	143 554
<b>Em atividades culturais e criativas por habitante (€/hab.)</b>	<b>99,6</b>	<b>45,7</b>
<b>Em atividades e equipamentos desportivos por habitante (€/hab.)</b>	<b>95,5</b>	<b>29,2</b>

Fonte: INE (2021a, p.3).

Os incentivos em atividades e equipamentos desportivos do município de Arcos de Valdevez são também uma parte marcante da comunidade local, contribuindo para vários setores da sociedade, desde da economia, com os negócios circundantes, o bem-estar da população jovem, com atividades e clubes escolares e juvenis, e ainda para a criação de uma identidade comum para ligar a população local, criando cooperação e reduzindo de desejo das pessoas se relocarem para outras regiões. Este é um incentivo governamental e social, cujo o custo é aceite pelo município e a população, como é demonstrado pelo investimento de 95,5 euros por habitante, um valor mais de três vezes superior à média nacional de 29,2 euros.

O município Arcos de Valdevez tem conduzido uma política industrial e económica que dá prioridade aos empresários locais, estimulando o empreendedorismo local através de incentivos e facilidades nas necessidades destes para criar e desenvolver os seus negócios. Na primeira década do século de XXI foi verificada uma evolução positiva na economia local, presenciada em grande parte na concentração das atividades industriais da região, fenómeno este que havia sido experienciado pelas cidades que mais cedo se industrializaram, com a concentração das suas indústrias em centros industriais, localizados nas suas periferias, o que permitiu o desenvolvimento mais

eficiente do setor dos serviços que tem dominado a economia urbana nas últimas décadas.

O fenómeno da evolução positiva da economia devido à centralização da indústria foi confirmado na localidade de Arcos de Valdevez, segundo CMAV (2013), que afirma que a dinamização e crescimento da zona industrial de Paçô, a construção de outro polo na zona de Padreira e ainda a finalização de um terceiro centro industrial em Tabaçô comprovam esta concorrência. Esta situação contribuiu para território de Arcos de Valdevez ao atrair empresários externos para estas unidades industriais, o que as tornou mais apelativas, para outros empreendedores, criando um ciclo contínuo para promover a economia local e a sua integração no mercado global.

O município de Arcos de Valdevez oferece ainda incentivos para promover a continuidade da população local, combatendo o envelhecimento local e a redução de nascimentos, para o crescimento natural da população, ao disponibilizar benefícios aos jovens e famílias, para que estas fiquem nesta localidade, sendo que esta categoria de incentivos é facilmente verificada com a isenção oferecida por este município do IMT da habitação dos jovens arcuenses (A Aurora do Lima, 25 Ago 2021).

Este território realiza um grande esforço para combater o crescimento negativo da população local e promover a entrada de recursos financeiros na sua economia. Será então do interesse da localidade atrair a população de rendimento elevado, para adquirir habitação na região de Arcos de Valdevez, num ambiente calmo e limpo, com principal foco na criação de pequenos aglomerados de habitações de luxo para tirar férias ou reformar-se.

#### 5.3.3.3 – Modo de aceder ao território

O principal meio de acesso ao município de Arcos de Valdevez é através da via rodoviária IC28, que possibilita o acesso da localidade ao resto de Portugal ao ligar a três grandes autoestradas do norte litoral, sendo a A3, a A27 e a A28, ou conecta este território a Espanha com ligação à AG31 (CMAV, 2021).

Relativamente aos transportes de ferrovias este município apresenta falta de acesso direto a este meio, não dispondo de uma infraestrutura deste meio de transporte no seu território, forçando as pessoas e mercadorias que desejam entrar e sair desta localidade por meio de ferrovias a recorrer à rodovia para alcançar os pontos de linha férrea mais próximos, nas estações de Braga, Viana do Castelo e Ourense.

Tal como na situação da ferrovia, os transportes aéreos e marítimos também estão em falta no território de Arcos de Valdevez, necessitando então as mercadorias e indivíduos de deslocar-se a outras localidades para ter acesso a estes, com os aeroportos mais próximo, no Porto e em Vigo, e os portos marítimos no Porto e em Viana do Castelo.

Apesar da falta de acessos diretos a vários géneros de infraestruturas de transportes, como portos, aeroportos e estações de comboios, no seu território, a localidade de Arcos de Valdevez está numa situação muito mais benéfica que a maioria das localidades do interior português e regiões menos urbanizadas. Esta região dispõe de acesso a todos os meios de transporte a menos de uma hora de deslocação rodoviária, satisfazendo a maioria das suas necessidades de transportes. Tendo como único prejuízo verificado a dificuldade dos turistas estrangeiros, de regiões geograficamente mais distantes, para se deslocarem à localidade, com a maioria destes a necessitar de arrendar transporte rodoviário.

Apesar do desenvolvimento e posicionamento do território de Arcos de Valdevez não justificar a construção de mais infraestruturas de transporte no município, será benéfico para a sua economia a criação de uma rede de transportes turísticos, de helicópteros e avionetas. Esta infraestrutura vai permitir atrair as pessoas a observar o município e o parque de Peneda-Gerês desde o ar e um acesso rápido entre esta localidade e as comunidades dos territórios espanhóis, que também fazem fronteira ao parque transfronteiriço de Gerês-Xurés.

#### 5.3.3.4 – Comunicação e gestão da imagem do território

O território de Arcos de Valdevez apresenta-se como uma região muito ligado à sua história e à natureza, com o vale do Rio Vez a assumir um papel de primordial importância, com as suas variadas áreas de regadio, terrenos férteis e zonas de oposição entre as serras e planícies, que incentivaram o estabelecimento de comunidades humanas nesta localidade, desde tempos antigos, e que marcaram a história e ambiente da região, pelas quais esta ainda é moldada e depende atualmente.

A imagem deste território está fortemente ligada aos seus meios rurais, sendo que mesmo presentemente com uma grande parte da população mundial a viver em ambientes urbanos e a crescente dependência do setor terciário, dos serviços, para a economia, esta localidade ainda tem muitos dos seus negócios ligados aos recursos campestres, apesar de estes estarem agora ligados aos serviços e turismo, ao invés da agricultura de séculos passados.

A marca de Arcos de Valdevez está intrinsecamente associada à marca do Parque Nacional de Peneda-Gerês, assim como à sua imagem de impressionante beleza paisagística, diversidade biológica e valor ecológico, que fizeram desta, um dos maiores destinos naturais. Apesar da dependência que o território tem deste parque para a sua imagem e dos benefícios que proporciona a esta localidade, será essencial que este município insista no desenvolvimento de negócios e indústrias completamente independentes desta área protegida, para reduzir os riscos associados a qualquer problema que surja nesta reserva natural e para expandir a diversidade de setores capazes de suportar a economia local.

#### 5.3.4 – Fase da monitorização

Arcos de Valdevez demonstra ter vários objetivos, centrados em algumas ideias chave, tanto económicos como sociais, sendo que estes apesar de dispersos por vários setores do território contribuem fortemente para alcançar os objetivos associados ao plano de marketing territorial estratégico, ao tornar a localidade mais atrativa para os visitantes e investidores, assim como ao satisfazer as necessidades e requerimentos da população local, para esta desejar continuar a contribuir para o território.

Os objetivos de Arcos de Valdevez vêm satisfazer os requisitos dos investidores e população local, fornecendo um ambiente económico próspero. Os objetivos referenciados neste trabalho contribuem para promover um desenvolvimento contínuo e sustentável do território e facilitar a promoção deste no mercado global, acentuando-se na inovação, focalização dos recursos em indústrias competitivas, integração do território na sub-região em que se insere e com o território transfronteiriço da Galiza espanhola, e conservação dos recursos e ambientes que tornam a localidade de Arcos de Valdevez o destino de vistas paisagísticas e culturais que apresenta ser e que mantém a sustentabilidade da economia local.

Os investidores reconhecem a apelatividade crescente deste território no seu investimento para aperfeiçoamento das tecnologias produtivas, tornando a produção do território mais eficiente, na valorização económica dos ativos e recursos locais e na melhoria do posicionamento competitivo à escala global, contando que se o território é mais competitivo no mercado, na generalidade dos casos, também vão ser os negócios desta região mais competitivos no mercado exterior.

O objetivo de planeamento de marketing territorial de apelar aos visitantes é algo completamente assente na identidade económica e cultural do território de Arcos de

Valdevez. O desenvolvimento económico deste município está, atualmente, dependente do seu setor turístico, razão pelo qual, apesar de esta localidade tentar investir e incentivar o crescimento de outros setores e aspetos do território para apelar aos visitantes e servir de suporte à prosperidade económica desta comunidade, esta continua a focar-se fortemente em atividade, projetos e eventos que promovem o valor turístico e paisagístico da região, com incentivos à renovação de edificações históricas ou patrimoniais, e programas de proteção do ambiente e paisagem local.

Os resultados dos esforços de apoios sociais das entidades públicas e privadas locais, foram mistos, no sentido em que apesar das políticas deste município, terem abrandado o crescimento dos problemas mais graves do território, como a perda de população e o envelhecimento da população residente, mas não conseguiram prevenir a redução do número de residentes, com uma taxa de crescimento efetivo negativa de 0,7%, em 2020, assim como o crescimento da percentagem de habitantes idosos, com o índice de envelhecimento de 339,8, mais do dobro do valor médio português.

Apresentou ainda resultados contraditórios a política industrial e económica, que permitiu o desenvolvimento do empreendedorismo e a concentração das atividades industriais, pois apesar ter permitido o progresso mais eficiente do setor dos serviços, cada vez mais dominante na economia dos países desenvolvidos, como Portugal, não chegou para reduzir a distância do desenvolvimento económico do território relativamente ao das localidades mais urbanizadas, dentro e fora do território nacional.

Seria de propor que este município continue os seus esforços para melhoramento da eficiente, através do investimento na inovação e tecnologias, assim como o investimento em novos setores, capazes de beneficiar das vantagens e recursos da região, enquanto diversificam a economia local. Podendo ainda incentivar os planeadores da imagem do território a tentar promover este como o local ideal em Portugal, para relaxamento e aproveitamento de produtos artesanais e de excelência, procurando incentivar a criação de pequenas comunidades de luxo num ambiente rural, com vinhas, paisagens naturais e campestres, e acesso direto a produtos naturais e de alta qualidade.

#### **5.4 – Comparação dos planos de marketing territorial das duas localidades**

Para aplicação eficiente dos estudos efetuados, associados ao marketing territorial e relativos aos municípios de Braga e Arcos de Valdevez, será necessário compará-los, para retirar os resultados que suportam as conclusões de diferenciação no planeamento

estratégico de marketing territorial de localidades, com diferentes recursos, estado de desenvolvimento e níveis de urbanização.

O plano de marketing territorial de Braga mostra que esta focou-se principalmente em objetivos mais abrangentes, contando esta localidade e as suas entidades públicas e privadas, planearem e efetuarem projetos e atividades para diferentes setores de atividade, como o turismo, a educação e o transporte. As entidades de Braga optaram por basear as suas estratégias em quatro objetivos muito abrangentes, sendo que três deste são diretamente relacionados com os propósitos do marketing territorial, de apelação aos visitantes, atração de investimento e reforço da satisfação da população com o território, enquanto o quarto objetivo, de cooperação com territórios próximas, vai ser dependente das condições de cada localidade e da vontade da população e organizações locais.

Já o plano de marketing de Arcos de Valdevez apresenta objetivos mais específicos para vários setores da sua comunidade, tendo que enquanto Braga tem objetivo de investir na indústria informática total, Arcos de Valdevez apenas consegue e procura investir na indústria informática agrícola e do turismo. No entanto, este município ainda vai ter como objetivos finais a alcançar, os mesmos que Braga e de outros planos de marketing territorial, para apelar à população, aos visitantes e aos investidores.

A diferença dos objetivos definidos pelas duas localidades deve-se, conforme os dados recolhidos para este planeamento de marketing territorial, à dimensão económica, populacional e de desenvolvimento, destas localidades, no sentido em que Braga, com uma população maior e uma economia mais valorizada e complexa, terá que focar metas mais abrangentes, enquanto Arcos de Valdevez, terá que salientar cada um dos seus objetivos e estratégias, para conseguir usufruir de uma utilização o mais eficiente possível na utilização dos seus recursos, deparando-se com uma escassez mais elevada dos mesmos, comparativamente a uma localidade mais urbanizada e desenvolvida, como Braga.

Relativamente à imagem que as duas localidades pretendem transmitir, estas são ambas baseadas nas suas características culturais, políticas, sociais e económicas, assim como nas vantagens que as entidades públicas e privadas, acreditam que irão beneficiar mais uma imagem positiva e apelativa do território, tendo que Braga foca a sua marca, na juventude e educação da sua população, na indústria informática e de comunicação e no património histórico e religioso, enquanto Arcos de Valdevez, enfatiza

o seu ambiente natural e de biodiversidade, a sua riqueza paisagística e o seu património cultural, histórico e gastronómico.

Por fim será de notar que estas duas localidades, apesar de terem algumas características similares, respetivamente numa herança cultural, histórica e gastronómica, são bastante distintas em outras áreas. Logo estes dois territórios ao invés de serem competidores, demonstram as características necessárias para uma parceria que pode abordar não só estes dois municípios, mas também toda a região do Minho, tendo que nas últimas décadas, já muitos planos foram feitos e implementados para o desenvolvimento conjunto da região do Minho. Projetos estes que deverão continuar a ser desenvolvidos, com o intuito de aprofundar a cooperação entre as diferentes localidades desta região do norte português.

## 6 - CONCLUSÃO

Neste trabalho final de mestrado analisámos as características distintas do marketing territorial de maneira a avaliar, na prática, os resultados da sua aplicação nos municípios de Braga e Arcos de Valdevez.

Foi ilustrado como o marketing, mais especificamente os objetivos do marketing territorial, podem tornar os territórios mais competitivos e servir de base para a escolha e comunicação da oferta aconselhada para o território.

Revelou-se que Braga promove uma imagem focada cada vez mais na juventude, indústria informática e de comunicação e numa cultura vibrante, simultaneamente histórica e moderna. Enquanto se mostrou Arcos de Valdevez como um recanto de beleza natural e campestre, rico em produtos tradicionais e gastronómicos, que tem mostrado sinais positivos de adaptação a um mundo cada vez mais tecnológico e internacionalizado.

Este estudo contribuiu favoravelmente para a completação dos objetivos específicos do trabalho, com a apresentação, apoiada de fontes qualificadas, dos temas do marketing, marketing territorial, alterações modernas do marketing, com marketing digital e marketing internacional, e a definição das ferramentas de marketing a utilizar. Fornecendo uma descrição proveitosa dos territórios a estudar, com valores uteis para o cumprimento dos objetivos do marketing territorial, para apelar aos visitantes, investimentos e recursos humanos qualificados. Os objetivos específicos da análise da promoção territorial das localidades abordadas, com recurso a ferramentas do marketing, para diagnóstico, planeamento de marketing e marketing mix, serão também alcançados na reflexão e autoavaliação do trabalho.

Neste trabalho é possível presenciar e avaliar a apresentação, escolha e aplicação de ferramentas de marketing, como as análises SWOT e PESTAL, o marketing mix, e do planeamento de marketing estratégico, adaptados ao território, facilitando o uso destas ferramentas, conforme os parâmetros escolhidos para o desenvolvimento de um plano de marketing territorial estratégico de outros territórios, sendo esta utilização limitada aos território e estudos similares a este ou com características adaptadas aos procedimentos utilizados neste trabalho.

Este trabalho mostrou-se de particular utilidade no que diz respeito a verificar as vantagens destas localidades, que servem ou poderão servir de base para apelar às

empresas e indivíduos, tanto internos e externos, para investir o seu tempo, esforço e recursos nestes territórios, assim como salientar os benefícios e desvantagens de promover o marketing consoante as vantagens existentes do território

Este trabalho é afetado pela maioria das limitações dos estudos de caso, sendo que se baseia neste formato estabelecido para desenvolver uma pesquisa aprofundada relativa a um ou mais objetos de estudo, com o intuito de produzir conhecimento abrangente e aprofundado a respeito do tema, tendo como objetivo servir de suporte no desenvolvimento de novos estudos ou de prova social, sustentando a fiabilidade de uma proposta.

As limitações, geralmente associadas ao estudo de caso, verificadas neste trabalho são: a exigência de abundância de tempo para pesquisa, a possível geração de observações ou entendimentos equivocados por parte dos leitores e restrição da generalização do tema, tratando-se de uma reflexão profunda de um tema particular. Verificando ainda limitações relativamente aos dados recolhidos que apesar de abordarem todos os temas escolhidos, demonstram-se em quantidade limitada, podendo servir de suporte às propostas e afirmações do estudo, mas não garantem certezas.

Com o recurso ao planeamento estratégico de marketing, deparamo-nos com as mesmas fraquezas desta ferramenta para a realização do estudo, sendo que esta ferramenta está dependente de extrapolações passadas, logo a evolução futura proposta será incerta.

Finalmente será possível de continuar a elaboração do estudo marketing territorial deste trabalho, ao expandir as análises efetuadas, para as localidades próximas aos territórios abordados neste estudo, possibilitando a criação de um projeto de relacionamento dos recursos de territórios, geograficamente e culturalmente próximos, na elaboração de um plano de desenvolvimento conjunto que procure colmatar as desvantagens e promover as vantagens conjuntas das localidades, da mesma região.

## REFERÊNCIAS

### BIBLIOGRAFIA

Abreu, J. (2017). *As motivações e o perfil do visitante do município de Braga*. Universidade do Minho. Braga.

Almeida, M., Thesing, N. & Vargas, M. (2017). Desenvolvimento do Território: Marketing de Cidades. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 03(9), 37–50.

Ascenso, D. (2017). *Marketing territorial e competitividade turística: Os casos de Coimbra, Figueira da Foz e Mealhada*. Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra. Coimbra.

Baptista, J. (2019). *Marketing territorial e digital em regiões transfronteiriças: O caso do Gerês-Xurés*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro. Aveiro.

Barros, C. & Gama, R. (2010). Marketing territorial como instrumento de valorização dos espaços rurais: uma aplicação na rede das Aldeias do Xisto. *Cadernos de Geografia*, 28/29, 93-106.

Benko, G. (2000). Estrategias de comunicación y marketing urbano. *EURE (Santiago) - Revista Latino-americana de Estudios Urbano Regionales*, 26(79), 67–76.

Cantoni, A., Rocha, T., Galhanone, R. & Righetti, M. (2019). Estratégias de marketing internacional adotadas no processo de internacionalização de franquias: um estudo de caso múltiplo no setor de vestuário. *Revista Brasileira de Marketing*, 18(2), 19-54.

Caroli, M. (2006). *Marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*. Milano: Franco Angeli.

Cavitch, M. (2006). American Literary History. *Oxford University Press*, 18(1), 1-28.

CM Arcos de Valdevez (2013). *Diagnóstico Social: Arcos de Valdevez*. Arcos de Valdevez: CMAV.

CM Arcos de Valdevez (2016). *Relatório de sustentabilidade*. Arcos de Valdevez: CMAV.

Costa, A., Miranda, D., Babo, E. & Coto, M. (2011). *Programa estratégico de reabilitação urbana de Braga sul*. Braga, Município de Braga.

Dalfovo, M., Lana, R. & Silveira, A. (2008). Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 2(4), 01-13.

Dalmoro, M. (2009). Estratégias de marketing internacional e a relação com a performance exportadora e orientação para mercado externo. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 4(2), 1-18.

Divisão do Desenvolvimento Económico e do Urbanismo do Município de Arcos de Valdevez (2019). *RAEPDMAV – Relatório de Avaliação da Execução do Plano Diretor Municipal de Arcos de Valdevez em vigor*. Município de Arcos de Valdevez: CMAV.

Ernesto, G. (2016). *Marketing Territorial do Município de Saurimo: Em busca de oportunidades do turismo*. Instituto Superior de Educação e Ciências, Lisboa.

Felício, J. (1996). Metodologia para elaboração da estratégia de marketing internacional: uma abordagem. *Estudos de Gestão*, 1(3), 45-54.

Fernandes, R. & Gama, R. (2006). *As cidades e territórios do conhecimento na óptica do desenvolvimento e do marketing territorial*. Viseu: APDR e Escola Superior de Tecnologia de Viseu.

Figueira, A. (2011). *Marketing Territorial – Uma nova dimensão do marketing*. Estarreja: Mel Editores.

Frederico, E. (2008). O que é o Marketing?. *Antenna Web, Revista Digital do IBModo*, 1(4), 1-8.

Gago, M. (2015). *Contributos para a elaboração de um plano de marketing territorial para as vilas de Almeida e de Vilar Formoso*. Instituto Superior de Educação e Ciências, Lisboa.

Gilodi, C. (2004) Territorio e marketing, tra letteratura e nuovi percorsi di ricerca. *Liuc Papers, Serie Economia e Istituzioni*, 13(149), 1-32.

Gomes, P. (2014). *Marketing Territorial e desenvolvimento: O futuro das cidades. Avaliação dos planos estratégicos territoriais – Coimbra e Chaves*. Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, Coimbra.

Gronroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-20.

Instituto Nacional de Estatística (2011). *Censos 2011 resultados definitivos – Portugal*. Lisboa: INE.

- Instituto Nacional de Estatística (2019). *Estatísticas do turismo 2018*. Lisboa: INE.
- Instituto Nacional de Estatística (2021a). *Retorno de informação aos respondentes municípios: Braga*. Lisboa: INE.
- Instituto Nacional de Estatística (2021b). *Retorno de Informação aos respondentes municípios: Arcos de Valdevez*. Lisboa: INE.
- Instituto Nacional de Estatística (2021c). *Anuários estatísticos regionais - 2020*. Lisboa: INE.
- Iryna, K. (2018). The Features of Development of Territorial Marketing in the Conditions of Digital Economy. *Biznes Inform*, 8(487), 258–263.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing* (10ª Edição). São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Keller, L. (2012). *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Lages, R. (2017). *O posicionamento e a imagem em contextos de marketing territorial: Estudo de caso aplicado à cidade de Braga*. Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, Braga.
- Leite, M. & Gasparotto, A. (2018) ANÁLISE SWOT E SUAS FUNCIONALIDADES: o autoconhecimento da empresa e sua importância. *Revista Interface Tecnológica*, 15(2), 184-195.
- Marques, S. (2013). *Marketing aplicado ao território: O estudo de caso de Queluz*. Instituto de Geografia e Ordenamento do Território da Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Marques, A. (2020). *O impacto do marketing territorial na promoção da cidade de Viseu*. Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Viseu.
- Minuzzi, G. & Larentis, F. (2014). Marketing: definições, aplicações, tendências e desafios do profissional. *RAIMED - Revista de Administração IMED*, 4(1), p. 80-97.
- Oliveira, C. (2020). A importância do Marketing para as Micros e Pequenas Empresas. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. 2(2), 28-40.
- Oliveira, S., Moretti, S. & Silva, L. (2017). Os Primeiros Estudos em Marketing: A Influência da Filosofia e das Ciências nos Primeiros Estudos em Marketing – Uma Análise da Obra *Marketing Problems* de Melvin T. Copeland. *Revista Brasileira de Marketing*, 16(4), 502-519.

Pedro, V. (2014). *Planeamento de Marketing Territorial e Implementação da Marca Ericeira*. Instituto Português de Administração e Marketing, Lisboa.

Ponte, A. (2013). *O contributo dos museus do norte de Portugal para uma dinamização do turismo cultural*. Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Porto.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais* (4<sup>o</sup> Edição). Lisboa: Gradiva.

Rosa, R. (2018). *O marketing territorial como instrumento de valorização de destinos turísticos: Aplicação ao concelho da Praia da Vitória*. Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores, Ponta Delgada.

Saramago, T. (2021). *Paradigma de desenvolvimento turístico sustentável e pandemia da covid-19: Espaços rurais enquanto destinos turísticos*. Escola Superior de Turismo e Hotelaria do Instituto Politécnico da Guarda, Guarda.

Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill building approach*. (4<sup>a</sup> ed.). London: John Wiley & Sons, Inc.

Silva, K. (2004). *A importância do turismo para o desenvolvimento económico do estado do Espírito Santo*. Universidade Federal do Espírito Santo, Cidade de Vitória.

Sousa, B. & Machado, A. (2020). As redes sociais como veículo para combater os efeitos nefastos do covid-19: um estudo exploratório no contexto do turismo português. *Cambiassu*, 15(25), 21-35.

Teixeira, A. (2019). *Empreendedorismo e regiões do interior: Os stakeholders e o marketing territorial na terra fria transmontana*. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra.

## WEBGRAFIA

A Aurora do Lima (25 Ago 2021). *Município dos Arcos de Valdevez isenta IMT da habitação a jovens arcuenses*. Consultado a 30 de Janeiro de 2022, em <https://www.auroradolima.com/regional/municipio-dos-arcos-de-valdevez-isenta-imt-da-habitacao-a-jovens-arcuenses>.

Astrolábio (2021). *Astrolábio, História*. Consultado a 21 de Dezembro de 2021 em <https://astrolabio.com.pt/historia/>.

CMAV (2009). Plano de prevenção dos riscos de gestão, incluindo os de corrupção e infracções conexas. Comunicação apresentada no encontro da Câmara Municipal, Arcos de Valdevez. Consultado a 22 de Dezembro de 2021, em [https://www.cmav.pt/uploads/document/file/2763/Plano\\_de\\_corrupcao\\_infraccoes\\_conexas.pdf](https://www.cmav.pt/uploads/document/file/2763/Plano_de_corrupcao_infraccoes_conexas.pdf).

Valdevez (2020). *Plano municipal de ambiente*. Consultado a 3 de Dezembro de 2021, em [https://www.cmav.pt/cmarcos/uploads/document/file/4882/plano\\_municipal\\_do\\_ambiente.pdf](https://www.cmav.pt/cmarcos/uploads/document/file/4882/plano_municipal_do_ambiente.pdf).

CM Arcos de Valdevez (2021). *Câmara municipal de Arcos de Valdevez*. Consultado a 2 de Dezembro de 2021, em <https://www.cmav.pt/pages/1>.

CM Braga (2017). *Município de Braga introduz incentivos para desenvolvimento rural do Concelho*. Consultado a 13 de Dezembro de 2021, em <https://www.cm-braga.pt/pt/0201/comunicacao/noticias/item/item-1-6292?q=incentivos>.

CM Braga (2018). *Termos de referência*. Consultado a 29 de Janeiro de 2022, em [http://pdmbraga.cm-braga.pt/images/relatorioponderacao/PDM\\_Termos%20Referencia.pdf](http://pdmbraga.cm-braga.pt/images/relatorioponderacao/PDM_Termos%20Referencia.pdf).

CM Braga (2019). *Programa Local de Habitação será instrumento estratégico no apoio às necessidades habitacionais do Concelho*. Consultado a 12 de Dezembro de 2021, em <https://www.cm-braga.pt/pt/0201/comunicacao/noticias/item/item-1-10214?q=incentivos>.

Câmara Municipal de Braga (2020). *Braga continua a liderar grupo de trabalho sobre empreendedorismo e pme's da eurocities*. Consultado a 7 de Fevereiro de 2022, em <https://www.cm-braga.pt/pt/0201/comunicacao/noticias/item/item-1->

11540?q=F%C3%B3rum+de+Desenvolvimento+Econ%C3%B3mico+da+EUROCITIE  
S.

Câmara Municipal de Braga (2021). *Câmara municipal de Braga*. Consultado a dia 7 de Dezembro de 2021, em <https://www.cm-braga.pt/pt>.

Diário do Minho (11 nov 2021a). *Autarquias do norte absorveram 40% dos fundos do Portugal 2020*. Consultado a 6 de Dezembro de 2021, em <https://diariodominho.sapo.pt/2021/11/11/autarquias-do-norte-absorveram-40-dos-fundos-do-portugal-2020/>.

Diário do Minho (14 out 2021b). *Braga: Estudo defende legalização da prostituição em Portugal*. Consultado a 9 de Dezembro de 2021, em <https://diariodominho.sapo.pt/2021/10/14/braga-estudo-da-uminho-defende-legalizacao-da-prostituicao-em-portugal/>.

DiplomaciaCivil (2016). *Evento lança Braga como capital ibero-americana da juventude 2016*. Consultado a 16 de Janeiro de 2022, em <http://diplomaciacivil.org.br/evento-lanca-braga-como-capital-ibero-americana-da-juventude-2016/>.

Gollain, V. (2019). *Os 15Ps: um novo mix de marketing territorial*. Consultado a 27 de Janeiro de 2022, em <http://www.marketing-territorial.org/2019/03/les-15p-un-nouveau-mix-marketing-territorial.html>.

Hotmart (2021). *Pesquisa qualitativa: aprenda o que é, principais tipos, vantagens e como fazer uma*. Consultado a 13 de Janeiro de 2022, em <https://blog.hotmart.com/pt-br/pesquisa-qualitativa/>.

Monteiro, E. (2010). *Capital da juventude é a capital de distrito mais jovem do país*. Consultado a 6 de Dezembro de 2021, em <https://www.jn.pt/local/noticias/braga/braga/capital-da-juventude-e-a-capital-de-distrito-mais-jovem-do-pais-1546149.html>.

Pereira, P. (2009). *Diagnóstico de situação do concelho de Braga*. Consultado em 29 de Janeiro de 2022, em [http://portal.anmsp.pt/TrabPedro/ACES-Brg\\_DS-2009-2.pdf](http://portal.anmsp.pt/TrabPedro/ACES-Brg_DS-2009-2.pdf).

Pordata. (2021). *Desempregados inscritos nos centros de emprego e de formação profissional no total da população residente com 15 a 64 anos (%)*. Consultado a 24 de Dezembro de 2021, em <https://www.pordata.pt/Municipios/Desempregados+inscritos+nos+centros+de+empreg>

o+e+de+forma%c3%a7%c3%a3o+profissional+no+total+da+popula%c3%a7%c3%a3o  
+residente+com+15+a+64+anos+(percentagem)-592.

Tumerelo, N. (2018). *Pesquisa descritiva: conceito, características e aplicação*.  
Consultado a 13 de Janeiro de 2022, em <https://blog.mettzer.com/pesquisa-descritiva/>.

Viveiros, A. (2012). *Projeto PT-Polis*. Consultado a 16 de Janeiro de 2022, em  
<http://animasocioculturaleinsularidade.blogspot.com/2012/02/projeto-pt-polis.html>.