

Instituto Politécnico de Viseu

Escola Superior de Educação de Viseu



Alexandre Emanuel Pereira Monteiro

## **Contributos para uma Estratégia de Marketing Territorial para a Região de Moimenta da Beira**

### **Tese de Mestrado**

Comunicação e Marketing

Trabalho efetuado sob orientação de

Professor Doutor Joaquim Antunes

Professora Doutora Ana Mafalda Matias

Novembro de 2015

## **Agradecimentos**

Chegado a este objetivo, de refletir e elaborar um trabalho de investigação científica sobre Marketing Territorial, tema que me deu muita satisfação através das leituras que efetuei, das entrevistas aos agentes públicos e privados da região e complementado com as abordagens dos orientadores, considero-me mais enriquecido.

Com esta missão cumprida, acredito que consegui dar mais um contributo, indicando pistas, para o desenvolvimento socioeconómico num território de baixa densidade, que necessita de contrariar a interioridade, criando estratégias em comum com outros territórios limítrofes.

Tenho de agradecer aos meus pais, restantes familiares e amigos, que acreditaram no meu esforço e sacrifício para levar esta tarefa até ao fim.

Quero deixar um abraço de gratidão ao orientador, Professor Doutor Joaquim Antunes, que em determinado momento conseguiu-me transmitir que este projeto era válido e importante, não esquecendo também a co-orientadora Professora Doutora Ana Mafalda Matias pelo seu estímulo, estando sempre disponível para apoiar, e aconselhar-me sobre os melhores métodos a seguir.

## Resumo

Num contexto de urbanização, de acesa competitividade e desertificação do interior, assiste-se cada vez mais a cenários de concorrência entre territórios pela captação de recursos, investimentos, negócios e até visitantes e turistas, capazes de gerar dinâmicas positivas no território, palco deste movimento. Algumas projeções indicam que o interior de Portugal terá, em 2040, cerca de um terço da população atual e, se a tendência de declínio demográfico se mantiver, em 90 anos o interior perderá 75 por cento da população. Neste contexto, o presente estudo tem por finalidade alertar os decisores políticos para o desenvolvimento de estratégias que possam atrair pessoas para o interior do país e estancar a sua desertificação. Para o efeito, o projeto que se apresenta vai procurar definir uma estratégia de marketing territorial para o concelho de Moimenta da Beira, tendo por base os seus produtos endógenos, como a maçã, o vinho, o mel, os enchidos, os granitos, o património religioso e cultural e, por fim, o património natural, como a Albufeira do Vilar e a Serra da Nave. Para a realização do referido estudo, foi seguida uma metodologia que teve por base uma revisão de literatura na área do marketing territorial, a análise de dados secundários e a realização de entrevistas aos principais Stakeholders da região. Os resultados deste estudo permitirão definir orientações para reforçar a atratividade e competitividade da oferta territorial junto dos segmentos alvo, ou seja, dos atuais e potenciais utilizadores do território.

**Palavras-chave:** marketing territorial, produtos endógenos, imagem do destino, competitividade, Moimenta da Beira.

## **Abstract**

In a context of urbanization, lit competitiveness and desertification of the interior, we are seeing increasing competition scenarios between territories for fundraising, investments, businesses and even visitors and tourists, able to generate positive dynamics in the territory, stage of this movement . Some projections indicate that the interior of Portugal will, in 2040, about one-third of the current population and, if the trend of population decline continues, in 90 years the interior will lose 75 percent of the population. In this context, the present study is intended to alert policy makers to develop strategies to attract people into the country and stop its desertification. To this end, the project that presents will seek to define a territorial marketing strategy for the municipality of Moimenta da Beira, based on their local products, such as apples, wine, honey, sausages, granites, the religious and cultural heritage and, finally, the natural heritage, such as Albufeira Vilar and the Serra da Nave. For the realization of this study was followed a methodology that was based on a literature review on the territorial marketing area, secondary data analysis and interviews with key stakeholders in the region. The results will allow the establishment of guidelines to enhance the attractiveness and competitiveness of territorial supply among target segments, ie, the current and potential users of the territory.

**Keywords:** territorial marketing, local products, destination image, competitiveness, Moimenta da Beira.

## Índice

Agradecimentos.....	ii
Resumo.....	iii
Abstract.....	iv
Índice de Quadros .....	viii
Índice de Figuras .....	viii
Introdução .....	9
Capítulo 1 – O Marketing Territorial .....	11
1.1 O Conceito de Marketing Territorial .....	11
1.2 A Evolução do Marketing Territorial .....	11
1.3 O Marketing Territorial Estratégico .....	12
1.4 A Identidade como Factor de Diferenciação.....	15
1.5 Marcas.....	17
1.6 Marcas Territoriais .....	18
1.7 O hexágono de marca de uma nação de Simon Anholt.....	20
1.8 Stakeholders.....	23
Capítulo II - Metodologia de investigação.....	24
2.1 Introdução.....	24
2.2 Pergunta de partida da investigação.....	24
2.3 Objetivos de investigação.....	25
2.4 Instrumento e metodologia de recolha de dados .....	26
2.5 Instituições/Atores do concelho entrevistados.....	27
Capítulo III – Análise das entrevistas com os Stakeholders .....	28
3.1 Breve enquadramento do concelho de Moimenta da Beira .....	28
3.2 Indicadores demográficos do concelho de Moimenta da Beira .....	30
3.3 Análise das entrevistas realizadas.....	32
3.4 Análise SWOT do concelho.....	57
Capítulo IV - Conclusão.....	60

4.1 Contribuições e sugestões para desenvolver uma estratégia de marketing territorial .....	64
Referências Bibliográficas .....	66
Anexo: Transcrição das entrevistas e guião e respostas dos stakeholders .....	72

## **Índice de Quadros**

Quadro 1- As entidades e individualidades entrevistadas .....	27
Quadro 2 - Indicadores Demográficos .....	31
Quadro 3 - Matriz SWOT – Pontos Fortes e Pontos Fracos .....	57
Quadro 4 - Matriz SWOT – Oportunidades e ameaças .....	58

## **Índice de Figuras**

Figura 1- Níveis de Marketing Territorial .....	13
Figura 2 - O Hexágono da marca cidade .....	16
Figura 3 - The Nation Brand Hexagon .....	21
Figura 4 - Freguesias do concelho de Moimenta da Beira após a reorganização administrativa 2013.....	29
Figura 5 - Mapa da acessibilidade ao concelho de Moimenta da Beira.....	30

## **Introdução**

Num mundo cada vez mais globalizado e competitivo, as localidades têm necessidade de se diferenciar de forma a poderem apresentar propostas de valor aos consumidores. O marketing territorial constitui uma ferramenta para ajudar o desenvolvimento sustentável dos territórios, estudando os elementos indispensáveis para um lugar se tornar mais atrativo.

Todavia, o marketing não se limita às iniciativas de promoção, divulgação e publicitação. É importante ser elaborado um diagnóstico interno e externo relativamente às potencialidades e debilidades do local, um estudo dos mercados interessados na oferta e uma análise dos meios para atingir os públicos selecionados, bem como destacar os atores indispensáveis para participarem em todo esse processo (Kotler et al., 1994).

O planeamento estratégico surge assim como meio para alcançar um desenvolvimento sustentado, assente na participação dos atores locais, hierarquizando medidas, selecionando ações e promovendo a potenciação dos pontos fortes do território, com o intuito de captar novos recursos.

Com vista a ser definida uma estratégia de Marketing Territorial com aplicabilidade, é necessária a participação das entidades públicas e privadas, pois apesar de terem motivações distintas têm um objetivo comum que é o desenvolvimento e afirmação locais, ou seja, o fomento do potencial de um território (Kotler et al.,1994; Metaxas, 2002).

O Marketing territorial é considerado uma ferramenta fulcral para estimular o desenvolvimento das cidades, regiões e países (Almeida, 2004). Também, num processo de internacionalização o marketing territorial tem um papel essencial como dinamizador da mobilidade de pessoas, empregos, empresas, eventos. Inclusivamente, num cenário de recessão económica, a criação de estratégias de branding e marketing territorial apresenta-se como uma das actividades que as agências locais de desenvolvimento podem utilizar para enfrentar recessões (Clark, 2009).

As regiões do interior estão em permanente mudança. Por isso, são necessárias novas formas de refletir cada região, através de metodologias, modelos, instrumentos e abordagens inovadoras que possibilitem uma visão estratégica do desenvolvimento, e é essa a base de trabalho utilizada para esta proposta de estratégia de marketing

territorial aplicada a Moimenta da Beira. O trabalho segue uma abordagem metodológica qualitativa cujo componente principal está sustentado em entrevistas semiestruturadas em profundidade, realizadas a representantes de algumas das entidades mais influentes no desenvolvimento de medidas e projetos para a região de Moimenta da Beira.

Serão dadas algumas indicações para a elaboração de uma análise SWOT com base no estudo dessas entrevistas. Esta matriz permitirá potencializar os pontos fortes e as oportunidades, e igualmente minimizar os impactos dos pontos fracos e das ameaças, de acordo com as linhas estratégicas de desenvolvimento para a região.

Vários estudos apontam que o interior de Portugal terá, em 2040, cerca de um terço da população atual, e se “ a tendência de declínio demográfico se mantiver, em 90 anos o interior perderá 75 por cento da população”. O presente estudo tem como principal objetivo refletir as potencialidades existentes na região, conferindo maior visibilidade, atratividade e competitividade à mesma, com vista a atrair massa humana para o interior do País e estancar a sua desertificação.

## **Capítulo 1 – O Marketing Territorial**

### **1.1 O Conceito de Marketing Territorial**

Os territórios sempre tiveram necessidade de se afirmarem e distinguirem dos outros (Kavaratzis et al., 2008). No entanto, até à primeira metade do século XX, nunca se evidenciou a promoção territorial com base na teoria do marketing (Kotler, 1994; Metaxas, 2002; Kavaratzis, 2008). Foi nas últimas décadas, com a comunicação e promoção da imagem do território, que o conceito ficou em voga.

O marketing iniciou-se com a atividade dos vendedores, e a distribuição física dos produtos, juntando-se, por vezes, a ideia de publicidade, tendo como intuito apoiar as tarefas dos vendedores. Com o decorrer do tempo, os gestores das empresas definiram que era importante cativar os consumidores, criar mercado para o produto, ou seja, obter uma carteira de clientes, com vista a garantir a sua satisfação e um adequado serviço pós-venda (Kotler, 1991).

O marketing, inicialmente, era apenas aplicado no domínio das empresas que produziam grandes bens de consumo. Com o decorrer do tempo, as necessidades e hábitos da população foram-se alterando e, assim, o seu campo de aplicação estendeu-se aos serviços destinados ao grande público e também aos produtores de bens industriais (Lendrevie et al., 2013).

As primeiras manifestações de marketing territorial estão relacionadas com a promoção do território, com o objetivo de atrair pessoas e investimentos. Mais tarde, deixa de incidir na promoção do território, focando-se nas ferramentas que possam estimular o crescimento e desenvolvimento económico. Nos anos setenta, o marketing territorial começa a dar importância à fixação dos negócios existentes, à atração de novos negócios, ao desenvolvimento do turismo, à promoção das exportações e ao incentivo do investimento estrangeiro (Cidrais, 1998).

### **1.2 A Evolução do Marketing Territorial**

Só no início dos anos 90 surgiram as primeiras utilizações deste termo, com a obra intitulada “Selling the city: Marketing approaches in public sector planning” (1990), da autoria de Ashworth e Voogd, que colocava o enfoque na importância da criação de uma imagem positiva das cidades ao nível da atração de turistas, empresas e investimento.

Ainda nessa década, em 1993, surge uma obra de referência, produzida por Philip

Kotler e neste livro “Marketing Público”, (Kotler et al. 1993), descreve as dificuldades e os problemas que as cidades enfrentam, aludindo à importância do processo de planeamento estratégico de marketing. Os autores fazem ainda referência às várias estratégias a adotar para melhorar um local, como criar e divulgar a imagem de um local, e como atrair empresas, turistas e moradores.

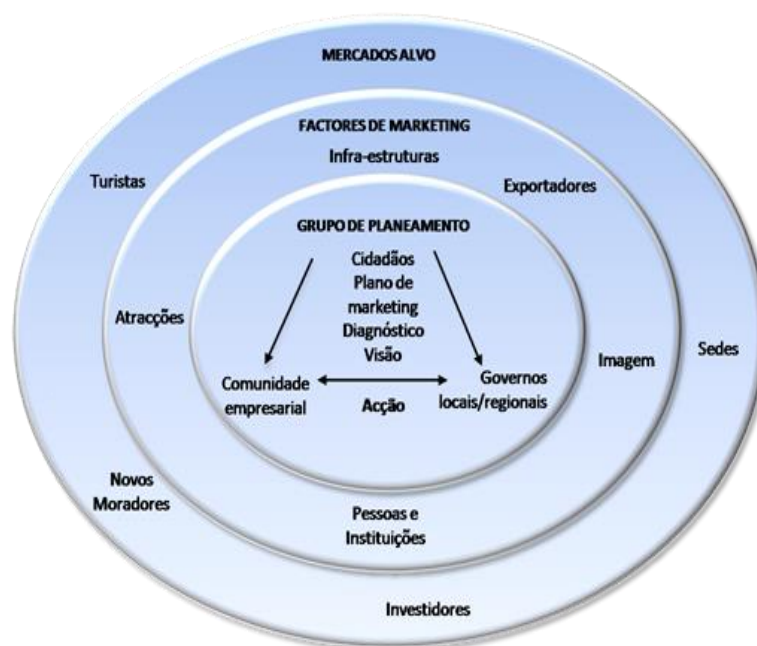
A nível nacional, destacam-se os contributos dados por Cidrais, nomeadamente aquele dado em 1998 através do desenvolvimento de um estudo (dissertação) intitulado “O Marketing Territorial aplicado às cidades médias portuguesas: os casos de Évora e Portalegre”. O objetivo deste trabalho foi a promoção do desenvolvimento local e regional sustentável para as cidades de Évora e Portalegre, através da utilização de uma perspectiva de marketing. Pode ser definido “como sendo a análise, planificação, execução e controlo de processos concebidos pelos actores de um território, de forma mais ou menos concertada e institucionalizada. A sua finalidade foi por um lado, responder às necessidades das pessoas e do teu território e, por outro, melhorar a curto e longo prazo a qualidade e competitividade global da cidade no seu ambiente concorrencial”. (Cidrais ,1998 op cit, p.19).

### **1.3 O Marketing Territorial Estratégico**

O aumento da competição entre países, regiões e cidades para atrair investimento, turistas, novos residentes e capital implica um conjunto complexo de técnicas de Marketing Territorial, processo constituído por um conjunto de etapas que passa por um posicionamento estratégico ajustado e inovador e, por exemplo, por valores relevantes como a posição geográfica, a qualidade ambiental ou a boa rede de serviços de apoio às populações e às empresas. Neste âmbito, levar a cabo uma estratégia de Marketing Territorial eficaz implica um trabalho pormenorizado de longo prazo, e daí a sua ligação ao planeamento estratégico (Kotler et al., 1994; Avraham, 2008; Fernandes, 2009).

O marketing territorial é um instrumento de gestão territorial que tem como intuito o desenvolvimento regional. É no conhecimento das diferentes vantagens competitivas e especificidades locais, que promove a sua imagem na captação de investimento, empresas, habitantes e turistas, como indica a figura (Nunes, Elsa 2011).

Figura 1 – Níveis do Marketing Territorial



Fonte: Kotler et al (1993,p.19)

Os territórios são como as empresas, ou seja, estão no mercado e sujeitos a concorrência. O marketing territorial é afeto às questões do desenvolvimento social e económico. Reflete-se o território, no sentido de saber quais os fatores diferenciadores e nas suas potencialidades. É necessário posteriormente numa lógica de competitividade aplicar a necessária estratégia de comunicação. Os objetivos do marketing territorial têm de estar em concordância com a visão dos Stakeholders com vista ao desenvolvimento económico e social. Com efeito, é um marketing que visa desenvolver todo o potencial de uma região (Nunes, Elsa 2011).

Segundo Kotler et al. (1993) é um processo em cinco etapas:

- a) Auditoria do local:** é uma análise ordenada dos fatores económicos e demográficos, para classificar quais os pontos fortes e fracos para competir e consequentemente indicar as oportunidades e ameaças;
- b) Visão e objetivos:** através do resultado da elaboração da análise SWOT, é fundamental descrever prioridades;
- c) Elaboração de uma estratégia:** depois de definida a visão, as metas e os objetivos, (...) pode passar-se para a etapa de identificação e escolha das estratégias para alcançar as metas;

**d) Plano de ação:** preparação de um plano de ação próprio para alcançar estratégias;

**e) Implementação e controle:** “os planos não têm valor algum até serem implantados com êxito”.

O Marketing Territorial encara desta forma a inexistência de um rígido limite geográfico, a dicotomia tangível-intangível e a necessidade de responder às constantes alterações socioeconômicas, de modo a satisfazer as necessidades dos seus mercados/ públicos alvo, através de um processo contínuo de desenvolvimento e comercialização (Rainisto, 2003).

Existem cinco campos fundamentais do Marketing Territorial, que são: a marca, imagem, produtos e serviços, turismo e acontecimentos. A imagem e a marca permitem a construção da identidade, diferenciação e cultura e um posicionamento no território. Os produtos e serviços pertencem à capacidade de oferta, isto é, às potencialidades desse mesmo território. Uma estratégia de Marketing Territorial eficiente permite considerar no que falta ainda fazer, quais as próximas etapas, e o que se pode melhorar, tendo em conta as experiências passadas (Pacheco, Vânia 2011).

Kavaratzis e Ashworth (2008) identificam alguns desafios para o futuro do Marketing Territorial:

- É imprescindível um entendimento coletivo na apreciação do Marketing Territorial antes de se iniciar qualquer ação;
- Cada interveniente tem de ter um papel ativo e consistente para uma coordenação eficaz das atividades de marketing;
- O interesse da execução de marketing como um processo, e não como o desenvolvimento de atividades esporádicas;
- O entendimento do conceito marketing visto de uma forma mais global, ou seja, não só direcionado para o turismo;
- O envolvimento das comunidades locais para a realização das estratégias de marketing;
- Uma melhor compreensão ao nível da monitorização e avaliação das atividades de marketing, bem como dos seus resultados.

Estas metas que se colocam ao Marketing Territorial têm importância na medida em que permitirão disseminar e alargar a sua implementação, aumentando as suas contribuições para o desenvolvimento económico, cultural e social do território.

À guisa de conclusão, estas metas lidam com dois tipos de limitações: dificuldades na implementação do Marketing Territorial estimuladas pelas realidades políticas e administrativas por um lado. Por outro, na dificuldade em lidar com os gaps existentes entre a teoria de Marketing Territorial e a forma como é compreendido e praticado (Kavaratzis et al., 2008).

#### **1.4 A Identidade como Fator de Diferenciação**

Vários autores têm refletido sobre a competição entre lugares, relacionando-a com as grandes alterações provocadas pela globalização, surgida nas últimas décadas. Assim, a competitividade entre regiões, países ou cidades são dependentes de numerosos fatores, ao nível da dimensão, localização geoestratégica, economia, mas também das políticas e estratégias de gestão adotadas pelos diferentes governos locais (Metaxas, 2002).

Para a identidade e cultura de uma organização é essencial três elementos fundamentais que servem de gestão e referência que são: Missão, Visão e Valores.

No que respeita às entidades com responsabilidades pela construção e gestão de uma marca territorial, é de salientar a acentuada influência política da sua cultura organizacional. Os órgãos de administração central ou regional são nomeados pelo poder central, logo o fator político assume aqui um papel fundamental (Pacheco, Vânia 2011).

Anholt (2008) refere-se ao conceito marca territorial como “Identidade Competitiva”, isto é, a imagem não pode ser concebida através de uma mera criação de um logótipo ou de campanha promocional. Esta identidade deverá ser adquirida de acordo com uma estratégia global que inclua todos os fatores que influenciam a marca cidade (Figura 2) e que vá ao encontro de uma maior eficiência e efetividade adquirindo o sentido de aquisição da sua identidade própria.

Figura 2 – O Hexágono da Marca Cidade



Fonte: Anholt, 2006 a,p.19

Apesar do autor aplicar este modelo às cidades, obviamente que poderá ser considerado para a generalidade das marcas territoriais (regiões). Anholt elege seis elementos principais – para avaliação do valor de uma Marca Territorial:

- a) Presença:** a reputação internacional de uma região ou cidade seja qualquer for o motivo, coloca-a no topo das preferências das cidades a visitar, viver ou investir;
- b) Lugar (Place):** Está direcionado com as imagens e percepções que as pessoas possuem de uma determinada cidade;
- c) Potencial:** Está relacionado com as oportunidades que a cidade oferece a quem as visita ou se quer fixar;
- d) Pulsação:** Vai ao encontro do estilo de vida que a cidade pode proporcionar;
- e) Pessoas:** Está direcionado à hospitalidade dos residentes e a sensação de segurança proporcionada aos visitantes;
- f) Pré-requisitos:** Verifica as infraestruturas que se encontram diretamente ligadas à qualidade de vida das pessoas.

## **1.5 Marcas**

A marca define-se como um conjunto sólido de caracteres, emoções ou imagens que os consumidores vivenciam ou observam e que se associam a um serviço, a um produto, a uma organização ou a uma localização (Simeon 2006: 464).

As marcas devem angariar e fidelizar o público através da promoção de valor, de uma imagem, de prestígio ou estilo de vida (Rooney 1995: 48). Quando uma empresa produz algo ou idealiza e disponibiliza um serviço importará comunicá-lo, procurando minimizar o risco e aumentando a confiança através de marcas (Knox 2004 citado em Balakrishnan 2009: 612). As marcas devem ser capazes de contribuir na identificação de fatores-chave de produtos, serviços ou territórios, distinguindo-os da concorrência e ajudar recomendações dos mesmos (Palumbo e Herbig, 2000 citado em Balakrishnan 2009: 612).

As marcas devem ser capazes de contribuir na identificação de fatores-chave de produtos, serviços ou territórios, distinguindo-os da concorrência e ajudar recomendações dos mesmos (Palumbo e Herbig, 2000 citado em Balakrishnan 2009: 612).

Blackett (2005: 16) menciona que as marcas são interiormente «marcantes» e que a sua finalidade última é difundir algo durável. Para deixarem essa impressão, as marcas são uma combinação de fatores, como um nome, uma letra, números, símbolos, uma forma, uma assinatura, uma cor, um slogan, um estilo de letra. São estes princípios que possibilitam a sua diferenciação nos mercados. As marcas estão entre os ativos mais importantes que uma empresa pode orientar, sendo que em situações de crise económica, como decorre nos dias de hoje, as marcas mais compactas persistem nesse âmbito. As marcas devem manter-se úteis, atrativas e contemporâneas para os consumidores, assegurando a melhor posição num mercado competitivo.

Essencialmente, estes valores intocáveis dominam os consumidores, na fase da compra, os investidores na altura da aplicação financeira dos seus capitais e influenciam também os governos no sentido da aplicação do capital público em infraestruturas e estratégias de desenvolvimento territorial (Oliveira, Eduardo 2010).

## 1.6 Marcas Territoriais

De acordo com o autor Blackett (2005) as marcas têm de ser intimamente distintas e que o seu intuito último é comunicar algo duradouro. Para que isso aconteça, as marcas são um mix de elementos tais como: nome, letra, números, símbolos, assinatura, forma, slogan, cor, estilo de letra, isto é, são estes elementos que possibilitam a sua diferenciação nos mercados. As marcas têm de ser agradáveis e atuais para os consumidores, com vista a obterem uma boa posição no mercado competitivo (Oliveira, Eduardo 2010).

Com a análise do território podemos chegar à análise SWOT, sendo essencial para um processo de construção de uma marca territorial que se quer competitiva e diferenciadora dos concorrentes no mercado.

De acordo com o Anholt (2003: 253-254), são indicados oito princípios fundamentais para a edificação de marca de lugares ou territoriais no sentido do reforço da competitividade.

Os oito princípios do branding de lugares para uma complementaridade da competitividade são:

- 1) **Objetivo e potencial:** Visão estratégica, potente e particular. Soltar talentos. Dar voz ao local, destacar a sua reputação internacional;
- 2) **Verdade:** Certificar uma imagem genuína, completa e contemporânea. Comunicação consciente dos valores e acessórios do lugar;
- 3) **Ambições e melhorias:** Anunciar uma visão credível, apelativa e sustentável para o futuro. Uma visão, construída sob estas premissas é a base para o crescimento político, económico, cultural e de bem-estar social dos residentes desse lugar;
- 4) **Inclusão e bem comum:** O método da estrutura de uma marca para um lugar deve ser utilizado para atingir objetivos sociais, políticos e económicos;
- 5) **Criatividade e inovação:** O procedimento de descrição de marcas deve ser capaz de descobrir, libertar e auxiliar a orientar talentos e as aptidões das comunidades. Só com criatividade se pode contornar a complexidade dos lugares e decidir uma estratégia de marca que seja autêntica e eficaz na emissão da sua mensagem;
- 6) **Complexidade e simplicidade:** Ao processo de definição de marcas territoriais obriga-se que autorize comunicar de forma verídica, motivadora (que impulse), «atraente» e criativa as características e atributos dos territórios;

**7) Redes de trabalho, de cooperação e conectividade (network):** O modo de construção de uma marca para um lugar permite conectar pessoas e organizações. Uma boa estratégia de marketing pode fortalecer as parcerias público privadas, estimulando o envolvimento e participação na comunidade. Juntamente o branding territorial deve consolidar as relações fortes e positivas com entidades externas;

**8) Estratégia de longo prazo:** Explicar uma marca para um lugar é um empenho de longo prazo, nunca devendo ser previstos resultados a curto prazo. Definir uma marca sólida para um lugar obriga empenho, tolerância, com investimentos adaptados às capacidades orçamentais do território. Com isto, definir-se-á uma marca robusta e com vantagens de longo prazo.

Fonte: Anholt (2003: 253-254). Adaptado

A competitividade é um método enérgico e foca-se em determinado ramo, organização ou unidade geográfica. Assim, tem sentido agregarmos a competitividade ao processo de definição de marcas para territórios, tendo presente que as diversidades de valores, culturas, estruturas económicas, instituições e histórias entre os territórios contribuem para o seu sucesso competitivo (Porter 1989). Todavia, todos estes princípios diferenciadores são parte do processo de branding. Nem todas as empresas e territórios conseguem ser competitivos neste contexto global, sendo crucial, a capacidade de atracção e diferenciação de determinados territórios em detrimento de outros.

“Moilanen e Rainisto, (2009) na Europa existem mais de quinhentas regiões e cerca de cem mil comunidades que desejam todos os dias pela atracção de novos empregos, novas funcionalidades, pela instalação de empresas multinacionais e outros investimentos em áreas chave para a vantagem competitiva, e procuram exercer atracção sobre profissionais talentosos e investigadores”.

Com vista a conseguirem esse final, compreendido como processo dinâmico e progressivo, devem estes territórios começar estratégias de comunicação dos seus atributos, especificamente pela criação de uma marca da mesma forma que as empresas o fazem.

As marcas territoriais podem assumir-se como um fator central da competitividade permitindo destacarem-se dos seus concorrentes, quando construídas de forma estratégica e com visão holística sobre o território, e onde prevalece a cooperação em

rede (Henderson 2001; Prideaux e Cooper 2002; Saxena 2005; Wang e Fesenmaier 2007; Wang e Xiang 2007).

Uma marca territorial para ser bem-sucedida:

- ▶ Chamar empresas e investimento;
- ▶ Fomentar os objetivos da atividade turística;
- ▶ Impulsionar a “diplomacia pública”;
- ▶ Deve estar ao lado dos interesses das indústrias que produzem para a exportação, e deve revigorar a identidade nacional e aumentar a auto-estima.

Fonte: Moilanen e Rainisto (2009:11) Adaptado

### **1.7 O hexágono de marca de uma nação de Simon Anholt**

Analisamos neste subcapítulo este modelo de apoio à definição de marcas territoriais, de Simon Anholt, tendo presente a sua adequação à unidade geográfica em estudo, a região de Moimenta da Beira.

Este modelo de apoio à definição de marcas territoriais foi explorado como índice analítico das marcas de países em 2002 por Simon Anholt. Este estudioso usa com alguma frequência a expressão de lugar, mas deve também ser definido na mesma linha, como território, conceito que usamos de forma recorrente nesta investigação (Kotler e Hamlin, Rein e Haider 2002: 4, citados em Rainisto 2003: 10).

O “The Nation Brand Hexagon” foi criado por Anholt, como estratégia para uma descrição de marcas territoriais, com enfoque em países.

Mas de acordo com Rainisto (2003), encaixamos este modelo de apoio ao processo de “place branding”, não só os países (nações), mas também às cidades, e no caso específico às regiões.

A criação de uma marca para uma região deverá ter em linha de conta o seu

posicionamento no círculo de outras marcas desenvolvidas a nível nacional e num âmbito regional.

Deve-se ter em conta que qualquer marca a desenvolver deverá admitir as outras marcas presentes de carácter mais agregador, tal como, uma marca-país ou marca-região. O índice proveniente da análise deste “The Nation Brand Hexagon” sucede de um estudo qualitativo que incidiu sobre as percepções de trinta mil consumidores a respeito da cultura, da participação política, do comércio e dos recursos humanos em trinta e cinco países desenvolvidos. “The nation brand is the sum of people’s perceptions of a country and its people across six areas of national assets, characteristics and competence” (Anholt 2006). Esta ideia deu origem a seis vértices ou dimensões que compõem o “The Nation Brand Hexagon” e que descrevemos em seguida (Anholt 2006 - figura 3).

Figura 3 – The Nation Brand Hexagon



**1) O turismo:** O turismo é o aspecto mais perceptível da estratégia de definição de marcas territoriais, conforme a área onde os países, regiões e cidades investem mais.

**2) As marcas para exportação:** Dinamizar as exportações é nos dias de hoje, um dos instrumentos mais importantes para arquitectar, prosseguir e estimular a imagem de um território, designadamente nos territórios de baixa densidade com consequências positivas para a economia do país. Sabemos que no interior existem excelentes produtos endógenos, que já são produto de exportação, gerando riqueza

para a região. Se existir uma estratégia consistente com as Empresas e os Organismos com competência nestas matérias, será uma forma de contrariar a desertificação do interior.

**3) As pessoas:** Os recursos humanos são um aspecto indispensável para comunicar as complexidades e as contradições ao mercado globalizado. Os cidadãos que residem nesse lugar revestem de complexidade este canal de comunicação. Este canal de troca de informações é composto, por todos os habitantes que têm capacidade de comunicar a terceiros, referindo o seu lugar de origem. Políticos, embaixadores, pessoas das artes, do espectáculo e do desporto, são atores influentes nesta matéria.

**4) As relações políticas:** Devem ser vistas como imperativos estratégicos da definição de uma marca territorial. O papel desempenhado pelos políticos de um país, de uma região ou de uma cidade, ou dos seus líderes de opinião nas relações que estes estabelecem com o exterior é muito importante.

**5) A cultura, o património e o desporto:** A cultura, o património e as actividades desportivas fornecem aos locais a riqueza, a dignidade, a confiança e respeito no estrangeiro, bem como qualidade de vida aos residentes.

**6) O investimento e a imigração:** Estes dados permitem colocar o território no caminho do investimento e da atração de recursos humanos qualificados. Muitas das vezes os recursos humanos qualificados de um território imigram à procura de melhores condições para serem empreendedores e evoluírem enquanto investigadores em diferentes domínios (Oliveira, Eduardo 2011).

Anholt (2002, 2003, 2005 e 2006) distinguiu as seis dimensões necessárias à definição de uma marca para nações, aceitando que estes seis vértices são elos essenciais para uma maciça marca territorial.

Anholt (2005 e 2006) salienta que o “The Nation Brand Hexagon” pode ser usado para a explicação de uma marca territorial para uma nação que nunca a definiu, bem como para territórios que precisem de processos de rebranding ou redefinição de marcas. Este processo tem como finalidade desenvolver uma imagem nova que adverte uma pré-concebida com aspectos negativos, numa tentativa de rebranding ou apenas gestão da marca (Rainisto, 2003).

Na linha de pensamento de Anholt (2002, 2003, 2005 e 2006), Magnússon (2008) e

Morgan et al. (2004), uma marca territorial com êxito é aquela que possibilita que o consumidor do território sinta que esse espaço lhe pode satisfazer as suas necessidades ou permitir alcançar os seus objetivos pessoais e profissionais, por nele descobrir as facilidades e infraestruturas essenciais a esse fim. Num ambiente de competitividade territorial, analisado por Porter (1993) e reforçado por Kotler (1999), “os lugares, devem procurar não apenas atrair investimento, pessoas, capital, e empresas, mas manter satisfeitos os que nele co-habitam ou residem” desejando certificar uma imagem positiva. Processos de gestão de uma marca são fundamentais. De acordo com Kotler et al. (1994), os marketers territoriais, devem ainda trabalhar os elementos que exercem uma maior atracção sobre os agentes territoriais, ou potenciais agentes, definindo-os como os “hard attraction factors”, como a estabilidade económica, a produtividade, os serviços de suporte e redes e as infra-estruturas de comunicação, entre outros.

### **1.8 Stakeholders**

Freeman (2002) define um stakeholder como sendo qualquer individuo ou grupo de indivíduos que podem afetar ou são afetados pelas atividades e objetivos de uma organização e que, assim, devem ser considerados como um elemento essencial na planificação estratégica e de gestão empresarial de qualquer atividade económica. Starik's (1994) assinala ainda que pode haver diversas definições e especificidades relacionadas como termo stakeholders dependendo do assunto a que nos estamos a referir.

## **Capítulo II - Metodologia de investigação**

### **2.1 Introdução**

Após dedicarmos o precedente capítulo à análise dos conceitos e termos que mais se destacam no marketing territorial, apresentamos, agora, a metodologia que irá conduzir a nossa investigação empírica. Neste capítulo pretendemos apresentar uma proposta de investigação, mais concretamente, indicando o metodologia escolhida e para o presente estudo, assim como indicar as perguntas de investigação que guiarão a nossa análise empírica. Dada a tarefa complexa de auscultar todos os stakeholders responsáveis pela construção de uma estratégia de marketing territorial para região de Moimenta da Beira, ouviu-se para isso o contributo de alguns agentes públicos e privados.

### **2.2 Pergunta de partida da investigação**

Reconhecida a importância de definir uma estratégia regional sustentada, criando e/ou valorizando vantagens competitivas com base nos fatores diferenciadores do território e em parcerias estratégicas, e explorando eficazmente as oportunidades existentes, a questão de partida desta investigação é a seguinte:

**De que forma, utilizando as ferramentas de marketing territorial, se podem potenciar os produtos endógenos do concelho/região de Moimenta da Beira?**

Tratando-se de um estudo exploratório e descritivo, desde cedo percebemos que teríamos de adotar uma abordagem de investigação predominantemente qualitativa, com vista à prossecução dos objetivos propostos.

Uma vez enunciada a questão de investigação e definidos os objetivos, o trabalho empírico vai basear-se num estudo qualitativo, ou seja, identificação e compreensão de todos os fenómenos direta ou indiretamente relacionados com a questão que permitam diagnosticar e perceber - detalhada e claramente - o problema, as suas causas e consequências. As técnicas específicas que se irão utilizar são:

Entrevistas em profundidade - que permitem obtenção de informação mais detalhada e a discussão de assuntos mais sensíveis;

O método de estudo de caso combina, segundo Yin (1994), vários métodos de recolha de dados: entrevistas, consulta de relatórios e outros documentos e observação direta. O estudo de caso permite assim a compreensão e investigação profunda de problemas sociais mais complexos, onde as questões do tipo “porque é que” ou “como

é que”, “onde”, “quem” são utilizadas como focus de recolha de dados e informações, aquando da realização da investigação, acrescentando ainda o autor que este tipo de estudo pode ser conduzido por um dos três propósitos básicos: explorar, descrever e explicar. Rainisto (2003) afirma também que os estudos de caso são muitas vezes aplicados a territórios, regiões e lugares.

Quivy e Campenhoudt (2005) abordam numa ordem lógica temas como a formulação de um projeto de investigação, o trabalho exploratório, a construção de um plano de pesquisa ou os critérios para a escolha das técnicas de recolha, tratamento de análise de dados.

### **2.3 Objetivos de investigação**

O Plano de Marketing Territorial na região de Moimenta da Beira é um instrumento que advém da necessidade de promover - de forma integrada e coesa - uma estratégia concertada de afirmação do concelho, com o objetivo de aumentar a competitividade e atratividade do território, promovendo-o como referência a nível nacional e internacional nas áreas em que possui fatores competitivos.

Como forma de responder à questão de investigação formulada, propomos os seguintes objetivos:

- Realizar um diagnóstico/auditoria ao território concelhio, com avaliação das macrotendências, concorrência e “core competences”;
- Identificar os fatores atrativos e competitivos ao público interno (marketing interno) e à envolvente externa (marketing externo);
- Maximizar a satisfação da procura dos diferentes públicos-alvo e estimular a oferta;
- Identificar o contexto das tendências e antecipar oportunidades de negócio;
- Apresentar contributos para uma a estratégia de marketing territorial para a região.

## **2.4 Instrumento e metodologia de recolha de dados**

As entrevistas foram realizadas pessoalmente, nas sedes de cada entidade, tendo uma duração média de 1h00. Todas foram gravadas em suporte eletrónico, tendo sido obtida autorização prévia dos entrevistados para tal. O guião que serviu de base para as entrevistas sofreu pequenas alterações, no sentido de se adaptar ao tipo de agente entrevistado.

No entanto, no decorrer da entrevista, procurou-se retirar dados que permitissem perceber a realidade de cada um dos agentes, necessário para o confronto de opiniões e análise de dados dos vários atores entrevistados. As entrevistas realizadas tinham como principal objetivo avaliar e perceber as opiniões dos diferentes agentes da região no que diz respeito à estratégia de marketing territorial para a região de Moimenta da Beira, tentando avaliar as relações existentes entre os agentes e obter pistas para o desenvolvimento económico e social da região.

Para além disso, foi pedido aos agentes que concluíssem a intervenção fazendo uma análise SWOT da análise do concelho de Moimenta da Beira. Foram ainda utilizadas variadas fontes secundárias de investigação, como artigos científicos, estudos e publicações académicas, dados estatísticos do INE, relatórios técnicos, planos de desenvolvimento, alguns artigos de revistas da especialidade, e documentos legislativos.

O recurso a dados secundários é fundamental para poder obter mais informação, e deste modo perceber o ambiente em que as organizações trabalham em termos externos e internos. A recolha destes dados permite ainda reforçar a análise e interpretação dos dados.

A amostra é não-aleatória, já que a utilização do método aleatório seria, possivelmente, difícil de operacionalizar; os vários agentes foram selecionados dependendo do seu grau de relevância e pertinência para o estudo, tendo sido contactado o maior número possível de agentes da região. A seleção das entidades entrevistadas reflete o número de respostas afirmativas dadas ao nosso pedido de entrevista.

## 2.5 Instituições/Atores do concelho entrevistados

Para a realização do estudo, foi necessária a recolha de dados primários e secundários. A recolha de dados primários foi realizada exclusivamente adotando um método de entrevistas semiestruturadas a agentes da região, que pelo seu conhecimento do terreno, e responsabilidades no sector, eram por excelência entidades com profunda experiência, sendo conhecedoras das várias realidades e problemáticas do terreno. Os agentes entrevistados foram divididos em três grupos: sector público, poder local - onde inserimos o município, CCDR-N (Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte) entidades de gestão do território e entidades de ensino -, e, ainda, as PME's (Pequenas e Médias Empresas) ligadas ao setor do tecido produtivo.

Quadro 1 - As entidades e individualidades entrevistadas

Câmara Municipal de Moimenta da Beira	Entidade Pública	Presidente
CIMDOURO	Entidade Pública	Quadro Superior
CCDR-N	Entidade Pública	Quadro Superior
Associação Beira Douro	Entidade Pública	Direção
Cooperativa Agrícola do Távora	Cooperativa	Direção
Associação de Fruticultores	Associação	Direção
Agrupamento de Escolas	Entidade Pública	Direção
Escola Profissional -IFEC	Entidade Pública	Direção
Empresa - Polimagra	PME	Administração
Empresa - Insercol	PME	Administração

## **Capítulo III – Análise das entrevistas com os Stakeholders**

### **3.1 Breve enquadramento do concelho de Moimenta da Beira**

É importante referir que este ponto consiste numa breve caracterização do concelho de Moimenta da Beira.

A análise é de índole sócio-demográfica e procura-se posicionar o concelho em relação à região Beira Douro, como termo de comparação.

Moimenta da Beira é uma vila portuguesa no Distrito de Viseu, Região Norte e sub-região do Douro, com cerca de 2 800 habitantes.

É sede de município com 219,97 km<sup>2</sup> de área e 10 212 habitantes (2011), subdividido em 16 freguesias. O município é limitado a nordeste pelo município de Tabuaço, a sueste por Sernancelhe, a sul por Sátão, a sudoeste por Vila Nova de Paiva, a oeste por Castro Daire, a noroeste por Tarouca e a norte por Armamar. Este território estabelece, considerando o seu posicionamento geográfico, um conjunto de relações funcionais com uma rede de pólos urbanos, de maior ou menor escala e influência regional, da região Norte e Centro, nomeadamente Viseu, Porto, Vila Real e Bragança.

Ao nível das infraestruturas rodoviárias a região é marcada por um conjunto alargado de eixos municipais (EN222, EN323, ER2226, ER321, EN226, EN229) e, ainda, pela IP3/A24 que promove as fluxos rodoviários suprarregionais, nomeadamente com Viseu (a Sul) e Peso da Régua/ Vila Real/ Chaves (Vigo - Espanha), contribuindo, ainda, para a relação mais imediata com a Área Metropolitana do Porto e por fim A25 para Espanha (Vilar Formoso).

Para uma melhor compreensão da acessibilidade ao concelho de Moimenta da Beira, apresenta-se em baixo o mapa que permite localizar a vila através do novo mapa do concelho após reorganização administrativa de 2013 e a rede de acessibilidade rodoviária regional.

Figura 4 - Freguesias do concelho de Moimenta da Beira após a reorganização administrativa 2013



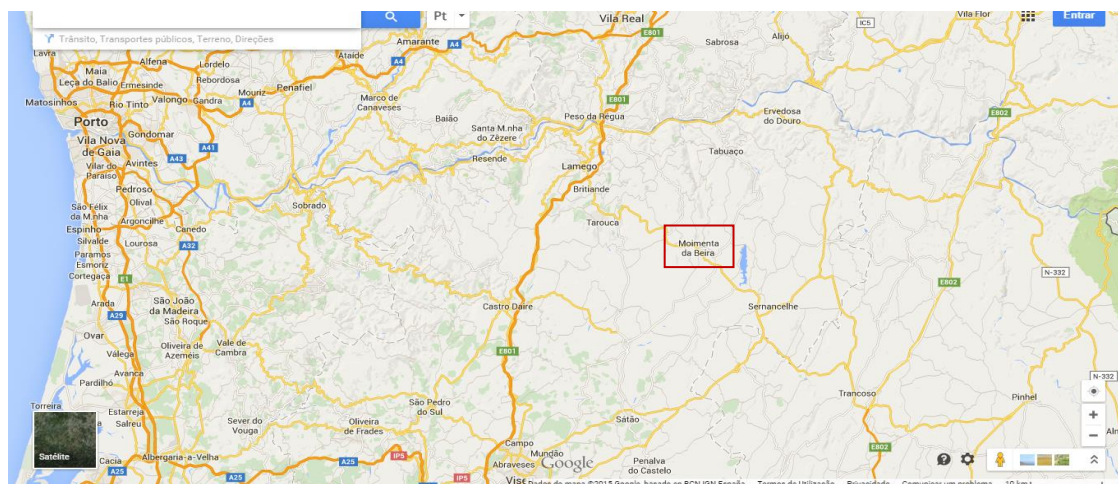
**Fonte:** Diário da República, Reorganização administrativa do território das freguesias, Lei n.º 11-A/2013, de 28 de janeiro. Direcção-Geral do Território, Carta Administrativa Oficial de Portugal (CAOP), versão 2013: Continente

Figura 5 – Mapa da acessibilidade ao concelho de Moimenta da Beira

A existência de acessibilidades é um motivo apontado para o desenvolvimento das regiões. A sua existência facilita o transporte de mercadorias, a movimentação das populações e pode ser considerado como um atractivo para quem se pretende fixar num determinado local.

Com o desenvolvimento das acessibilidades cria-se a expectativa de que as regiões por elas abrangidas registem impactos ao nível do desenvolvimento dessas mesmas regiões, principalmente nas zonas interiores, zonas que normalmente são caracterizadas por um menor desenvolvimento regional.

É necessário que as condições sociais das populações estejam ao nível das condições das populações que vivem no litoral do país, que normalmente servem como termo de comparação. Contudo, é necessário também admitir que a introdução das novas acessibilidades na região interior serviu para fortalecer a coesão territorial num país claramente dividido entre litoral e interior.



Fonte: [www.maps.google.com](http://www.maps.google.com)

### 3.2 Indicadores demográficos do concelho de Moimenta da Beira

Conforme dados do INE segue a situação demográfica do concelho. Estão expostos os aspetos gerais como o volume e estruturas da população sob diversas óticas, quer aspetos particulares relativos ao comportamento da população residente nos domínios da fecundidade, mortalidade, nupcialidade e migrações internacionais. Ao nível da população através da análise dos resultados dos indicadores demográficos resultantes, constata-se um novo decréscimo da população residente no concelho, em consequência de saldos naturais e migratório de valores negativos. Simultaneamente,

mantem-se a tendência de envelhecimento demográfico resultante do efeito conjugado da redução da população jovem e em idade ativa e do aumento do número de pessoas idosas. Esta tendência reflete a descida continuada da natalidade, o aumento da longevidade e, mais recentemente, o crescimento dos fluxos emigratórios. Os principais indicadores de natalidade e de fecundidade relativos a 2013, os quais apontam para a acentuação do declínio da fecundidade e para a continuação do adiamento da idade das mulheres ao nascimento dos filhos. As estimativas sobre as migrações internacionais apontam para uma menor dimensão, traduzindo-se em saldos migratórios negativos desde 2011.

#### Quadro – 2 Indicadores Demográficos

NUTS e Concelhos	Moimenta da Beira
Área (2013)	220,0
População Residente (2013)	10.025
Densidade Populacional (2013)	45,6
Crescimento Populacional (1991-2001 e 2001-2013)	-10,0 e -9,0
Taxa Bruta de Natalidade (2013)	6,5
Taxa Bruta de Mortalidade (2013)	12,8
Maiores de 64 anos (2013)	23,6
Índice de Envelhecimento (2013)	177,2
Saldo Migratório 2013	-17

Fonte: Anuário estatístico da região Norte, editado pelo Instituto Nacional de estatística (INE) - 2013

### **3.3 Análise das entrevistas realizadas**

Neste ponto, prende-se essencialmente analisar a opinião dos agentes regionais com poder de decisão no desenvolvimento sócio-económico do concelho de Moimenta da Beira, no que concerne, a definir uma estratégia de marketing territorial.

Tentaremos perceber de que forma os diversos agentes se relacionam entre si, avaliando do mesmo modo o diagnóstico que os agentes fazem da situação atual do sector na região.

Com este exercício, procuraremos elencar as falhas que se apresentam e que oportunidades poderão ser evidenciadas.

De seguida, vão analisar-se as respostas dos entrevistados, efetuando uma apreciação resumida a cada questão colocada.

#### **1) Fatores de Marketing de Lugares**

##### **1.1. Considera que as infraestruturas existentes são as suficientes para o desenvolvimento de Moimenta da Beira? Se não, quais as que faltam?**

A grande maioria dos agentes entrevistados (públicos e privados) referiram que as infra-estruturas relacionadas com a saúde, educação e desporto em Moimenta da Beira tem bons equipamentos e são funcionais. Todos frisaram que o território está bem situado geograficamente, ou seja, está a 40 minutos da A24 e A23, mas obviamente que é imprescindível a construção da IC26 que liga Amarante a Trancoso e a requalificação dos acessos à capital de distrito. Os agentes privados salientaram que dentro do perímetro urbano também se complementava com a construção de uma circular. Todos os agentes mencionaram e estão satisfeitos com dois dos maiores investimentos atualmente em curso no concelho: as obras de ampliação do Parque Industrial e a construção da circular rodoviária que ligará o parque à EN226 e ao Pólo Empresarial da Portela, em Leomil. Também ficou registado que para um maior impulso no desenvolvimento da região relacionado com a atividade da agricultura é importante a construção de barragens e equipamentos de frio com vista a conservar o produto endógeno relevante que é a maçã.

<b>Agentes Públicos e Privados</b>	
<b>Câmara Municipal de Moimenta da Beira</b>	“Desenvolvemos muito a partir da fruticultura – as Barragens são uma estrutura necessária para o nosso desenvolvimento económico; É necessário investir em ligações viárias quer à Europa via Espanha, quer ao centro sul Viseu-Coimbra.”
<b>CCDR-N</b>	“No que respeita às infraestruturas de comunicação / internet na região do Douro verificam-se debilidades territoriais, no acesso à utilização dos serviços em banda larga rápida, com efeitos na capacidade competitiva empresarial e setorial na internacionalização/comercialização dos produtos nos mercados globais. Espera-se um elevado potencial de crescimento ao nível da incorporação tecnológica nas PME.”
<b>Associação Beira Douro</b>	“As infra-estruturas nunca são suficientes. Contudo, julgamos que o problema central de Moimenta da Beira e dos restantes concelhos inseridos em territórios do interior de baixa densidade não é de deficit infraestrutural mas de massa crítica e de pessoas.”
<b>Associação de Fruticultores</b>	“Para gente ambiciosa as infra-estruturas nunca chegam e realmente já temos algumas no município. Mas faltam: aumentar o parque industrial e as ligações rodoviárias a Viseu e Vilar Formoso. “
<b>Agrupamento de Escolas</b>	“Moimenta da Beira está bem dotada em termos de infra-estruturas físicas. Requalificação urbana, em termos de variantes fora da vila. É necessários mais espaços verdes. Um Pavilhão Multiusos. “
<b>Escola Profissional</b>	“Nunca podemos estar satisfeitos com o que temos. Uma falta de maior dinamismo das Instituições representativas. Tem de haver um maior diálogo entre Instituições, cujo objetivo é a mesma atividade – agricultura. É necessários

	bons acessos rodoviários.”
<b>CIMDOURO</b>	“Em termos económicos, o aumento do parque industrial. Conservação da maçã – frio; Infra-estruturas na Educação e Desporto; Existe um estudo do IC26.”
<b>Insercol</b>	“Aumento do parque industrial e variante até ao alto da portela (Leomil) com ligação a Lamego. Criar infra-estruturas relacionadas com a maçã, ou seja, parceria com Armamar devido ao mesmo produto. Ligação a Armamar- Valdigem ao nível de melhores acessos rodoviários para ficarmos mais fortes. Urgente ligação a Vila Nova de Paiva e Espanha.”
<b>Polimagra</b>	“Uma grande falha nas acessibilidades. Está-se a trabalhar muito bem no aumento e desenvolvimento da zona industrial. Para as empresas serem mais competitivas tem de apostar na internacionalização.”
<b>Cooperativa Agrícola do Távora</b>	“O concelho de Moimenta consegue agregar serviços, saúde, tribunal, finanças, agricultura estão sediados em Moimenta da Beira. Possui uma estrutura forte que é a Cooperativa Agrícola do Távora que faz a diferença do que é o Cooperativismo português, contribuindo para o desenvolvimento de Moimenta da Beira e região.”

### **1.2. Em que atrações deve apostar prioritariamente a região de Moimenta da Beira para o seu desenvolvimento?**

No que diz respeito às atrações, as entidades públicas entendem que se deve apostar mais no turismo, designadamente na criação de uma rota turística em parceria com outros municípios. É importante que o visitante não fique limitado ao concelho de Moimenta da Beira, e assim consiga num certo período de tempo visitar mais património edificado na região. São da opinião que a região é privilegiada com a albufeira do Vilar, mas que devia ter mais atividades náuticas. Em termos de restauração, todos concordam que é crucial fazer-se um maior esforço no sentido da região ser ainda mais competitiva, comparativamente com outras regiões do país.

Também é importante que se dinamizem mais eventos culturais realizados pelas entidades concelhias, sendo que o Município e o Agrupamento de Escolas já vão promovendo este tipo de iniciativas. Outros indicam que as atrações vão ao encontro dos produtos endógenos – maçã - através de mais comercialização, transformação e investigação. Por fim, os agentes privados focam a necessidade de elaborar um estudo para saber quais os equipamentos disponíveis nos concelhos limítrofes, defendem a criação de um gabinete de apoio aos empresários e deverá ser tido em atenção o crescimento urbanístico.

<b>Agentes Públicos e Privados</b>	
<b>Câmara Municipal de Moimenta da Beira</b>	“Muito relacionado com os nossos produtos endógenos. (...) Melhorar processos de comercialização. Podemos e devemos melhorar em conjunto. Investigação e a criação do reconhecimento de marcas.”
<b>CCDR-N</b>	“Também a integração do património nas rotas culturais regionais, nacionais e internacionais e a afirmação da identidade das comunidades locais são elementos centrais de promoção e definição de estratégias de promoção desse mesmo território. Será, portanto, de aproveitar a notoriedade associada à marca Património Mundial da Região do Douro, enquanto fator de elevado potencial de divulgação.”
<b>Associação Beira Douro</b>	“Consideramos que a grande aposta do concelho deve ser nos recursos endógenos e nesse domínio salta à vista o produto “maçã”, sobre o qual há muito que se pode fazer para alavancar valor para o concelho.”
<b>Associação de Fruticultores</b>	“A grande atracção de Moimenta da Beira e desenvolvimento tem de assentar nos seus recursos endógenos, maçã, vinho.”
<b>Agrupamento de Escolas</b>	“Ao nível de eventos já se tem feito muito (...) os cidadãos que estão por cá, podem eles criar espetáculos culturais e a Escola tem tido esse papel.”

<b>Escola Profissional</b>	“(…)é necessário que se crie uma rota com outros locais para visitar através de um percurso regional.”
<b>Insercol</b>	Há que ampliar a zona industrial de Moimenta da Beira é necessário e fulcral. O distrito de Viseu só chega a Vila Nova de Paiva. É necessário perceber a forma como contrariar isso ao nível de apoio empresarial.”
<b>CIMDOURO</b>	“Também tem as questões ligadas ao turismo/desporto através da albufeira do vilar, através do espelho de água, com vista a diversificar a actividade.”
<b>Cooperativa Agrícola do Távora</b>	“Criar espaços atrativos como destino de procura, não pode ser só a Fundação Aquilino Ribeiro, a Cooperativa Agrícola do Távora, paisagem, é preciso criar outras dinâmicas para as estruturas já existentes.”
<b>Polimagra</b>	“Crescimento urbanístico, ou seja, havia de haver circulares.”

### **1.3. Quais as atividades prioritárias para o desenvolvimento de Moimenta da Beira? Agricultura, Indústria, Comércio e Serviços?**

Foi evidente nas respostas de todos os stakeholders que todos os sectores (primário, secundário e terciário) podem mostrar o grau de desenvolvimento económico da região. Assim sendo, a agricultura é sem dúvida a atividade que tem de se apostar através da agro-indústria associada aos produtos endógenos. Sendo o concelho de Moimenta da Beira uma zona de produção vinícola – Távora Varosa e com o sucesso de vendas que tem obtido com os vinhos e espumantes, será fundamental ampliar o aspeto da vinificação. Uma entidade privada comunicou que o Município de Moimenta da Beira, em parceria com o Município de Armamar, tem de colocar em prática uma estratégia comum com a base da maçã. Ou seja, existir uma marca, com vista a afirmar-se no mercado nacional e internacional. Existe também outro produto endógeno – as batatas. Sendo que este produto tem vários inconvenientes em oscilações de preço, mas podia ser aproveitado de forma organizada na cooperativa. Relativamente ao comércio e serviços, denotam a existência de uma sensibilidade e

preocupação na presença “online”, através de páginas internet, ou perfis em redes sociais, nas unidades hoteleiras da região, o que agrava e impede o visitante/turista de obter a informação necessária.

<b>Câmara Municipal de Moimenta da Beira</b>	“O desenvolvimento económico faz-se em camadas. (...) A Câmara Municipal é um agregador de vontades para com as Entidades, com vista a fazer esse acompanhamento institucional.”
<b>CCDR-N</b>	“Deste modo, o êxito regional só será atingido com o particular contributo do município de Moimenta de Beira, através da sua integração/participação ativa no desenvolvimento e implementação das estratégias designadamente para todas as áreas de atividade (agricultura, indústria, comércio e serviços) e ainda com iniciativas/ações de inovação e conhecimento que potenciam a criação de emprego na região do Douro.”
<b>Associação Beira Douro</b>	“Sem lugar a dúvidas a agricultura e agroindústria associada aos produtos endógenos.”
<b>Associação de Fruticultores</b>	“Como prioritário seria centrar-se através da agricultura, que se está a desenvolver. O que vem a seguir, isto é, as indústrias agro-alimentares.”
<b>Agrupamento de Escolas</b>	“Moimenta da Beira em termos da agricultura está bem posicionada ao nível das frutas e vinhos. O turismo tem de ser visto como complementar e não de forma isolada. O interior não atrai turismo de massas.”
<b>Escola Profissional</b>	“Estamos numa região ao nível da agricultura, ótimos vinhos, nomeadamente os espumantes terras do demo – região Távora Varosa. São dos melhores do país. Investir no ecoturismo.”
<b>Insercol</b>	“Todas as áreas são importantes.”
<b>CIMDOURO</b>	“Trabalhar ainda mais na Agro – indústria. Temos o

	produto que é escoado. Mas é importante ter uma mais-valia no produto.”
<b>Cooperativa Agrícola do Távora</b>	“A Câmara como entidade aglutinadora de vontades e tendo uma visão para o seu desenvolvimento concelho e região, tem de ter com os outros municípios vizinhos uma estratégia semelhante de políticas que centralizem a região. Tem de haver uma marca da maçã e não pode ser de Moimenta ou Armamar, denominação da maçã para se afirmar no mercado nacional e internacional.”
<b>Polimagra</b>	“Maçãs e vinhos; Parque industrial da região do norte do distrito de Viseu dos mais importantes. O turismo está limitado. A não ser uma estratégia com outros concelhos.”

#### **1.4. Quais os fatores que influenciam positiva e negativamente a qualidade de vida em Moimenta da Beira?**

A maioria dos entrevistados salientou os seguintes aspetos positivos: a existência de serviços de saúde; educação; desporto; cultura; justiça; segurança pública. Negativamente, a falta de oportunidade de emprego e o envelhecimento populacional são o grande óbice ao desenvolvimento do concelho. Será necessário criar mais empregos qualificados e melhores remunerados, com vista a aumentar a população, e estancar a saída da população de territórios de baixa densidade. Ainda neste fator negativo, um agente privado frisou que ao nível da educação, as escolas, nomeadamente a Escola Profissional, devia ter cursos que fossem ao encontro do tecido empresarial do concelho, com vista a dar mais oportunidades aos jovens.

<b>Agentes Públicos e Privados</b>	
<b>Câmara Municipal de Moimenta da Beira</b>	<p>“Positivo: A oferta que temos vai de encontro às necessidades das pessoas: Cultura, saúde, desporto, educação.</p> <p>Negativo: criar mais empregos, qualificados e melhor</p>

	remunerados com vista a aumentar a população.”
<b>CCDR-N</b>	“Positivo: As ações que se prendem com a valorização da economia social constituem igualmente uma mais-valia no desenvolvimento e coesão do território. Negativo: Segundo os indicadores regionais a região do Douro e todos os municípios que a integram são marcados por uma retração demográfica.”
<b>Associação Beira Douro</b>	“Positivo: No que respeita à população servida por estações de tratamento de águas residuais o concelho possui níveis de cobertura acima do referencial do país, por exemplo, mas também o parque escolar renovado; a oferta de opções formativas multidisciplinares; ambiente natural e preservação ambiental; segurança pública, entre outros.  Negativo: a falta de oportunidade de emprego e o envelhecimento populacional são o grande óbice ao desenvolvimento do concelho.”
<b>Associação de Fruticultores</b>	“Positivo: A localização de Moimenta da Beira, custo de vida, o próprio ambiente.  Negativo: Falta de acessibilidades - ligação Vilar Formoso ao Douro. A ausência dessas infra-estruturas funciona como um peso negativo para o desenvolvimento.”
<b>Agrupamento de Escolas</b>	“Positivo: os equipamentos ficam perto uns dos outros. Negativo: As nossas escolas perderam nos últimos anos 50 professores tendo impacto na economia local.”
<b>Escola Profissional</b>	“Positivo: Pavilhão; Piscinas; Auditório; Complexo Desportivo; Comércio que satisfaz o nível de vida para uma vila; Escola Profissional; Agrupamento de Escolas. (...) A escola profissional tecnológica agrária está a tentar novamente a abrir cursos.”

<b>Insercol</b>	“Negativo: No caso da Insercol mais 50% dos colaboradores não são residentes no concelho. Precisávamos que a Escola Profissional tinha de ter cursos relacionados com a realidade empresarial.”
<b>Polimagra</b>	“Positivo: Temos Educação; Justiça; Saúde; Infraestruturas.  Negativo: Não temos um parque infantil; não temos ciclovias para a prática desportiva: caminhadas e ciclismo.”
<b>Cooperativa Agrícola do Távora</b>	“Positivo: Tem um bom clima, permitindo fazer a dicotomia entre o que é a parte mais baixa do concelho, olivais, macieiras e vinhas e a parte mais alta a serra, rebanhos, caça, paisagem, floresta.  Negativo: Moimenta necessita de uma via com ligação a uma auto-estrada e IP, devido ao escoamento de produtos ao nível da fruta e granitos que sai todos os dias.”
<b>CIMDOURO</b>	“Positivo: Não temos o ‘stress’ das grandes cidades. Negativo: as condições da estrada no inverno e de noite são complicadas para efeitos de deslocação, com vista a assistir a eventos e iniciativas culturais.”

### **1.5. Quais os fatores que influenciam positiva e negativamente a imagem de Moimenta da Beira?**

As respostas a esta questão foram variadas. Os agentes privados focaram que foram distinguidos como “PME Excelência 2014”, um selo de reputação criado pelo IAPMEI para discriminar positivamente as empresas que anualmente apresentam os melhores desempenhos económico-financeiros, criando condições de visibilidade acrescida a um segmento empresarial. Uma das empresas ainda acrescentou que existem Pedreiras com boas matérias-primas e indústrias com capacidade a nível nacional e europeu. Relativamente aos fatores negativos foi quase unanime a necessidade de

criação de uma marca regional, com vista ainda a exportar ainda mais os produtos.

<b>Agentes Públicos e Privados</b>	
<b>Câmara Municipal de Moimenta da Beira</b>	<p>“Positivo: Desempenho das suas organizações e notoriedade dos seus produtos.</p> <p>Negativo: associação de que o interior é mau e também a ideia de fracas acessibilidades.”</p>
<b>Associação Beira Douro</b>	<p>“Positivo: História e tradições locais.</p> <p>Negativo: não existe uma imagem de Moimenta da Beira”</p>
<b>Associação de Fruticultores</b>	<p>“Negativo: Falta uma marca regional que englobe o douro sul todo, todos os municípios desta região (...) O caso da marca, pode ser uma marca para o granito, granito do douro sul, maçã do douro sul.”</p>
<b>Agrupamento de Escolas</b>	<p>“Positivo: Moimenta da Beira tem no exterior uma imagem positiva, através do espumante Terras do Demo, associadas às marcas.”</p>
<b>Escola Profissional</b>	<p>“Positivo: Os produtos da Polimagra, Insercol e Cooperativa Agrícola do Távora.”</p>
<b>Insercol</b>	<p>“Positivo: Temos boas referências através de empresários e dirigentes de Entidades com influência e projeção, comparando com concelhos limítrofes. E prémios que empresários receberam.”</p>
<b>CIMDOURO</b>	<p>“Negativo: É uma discussão que se tem tido, a quem considere que o território devia ter imagem, ou seja, os produtos que saem do concelho, apesar de ter as suas marcas, mas deveria ter um logótipo igual. Depende do mercado que queremos atingir.”</p>
<b>Cooperativa Agrícola do</b>	<p>“Positivo: Espumantes Terras do Demo valor</p>

<b>Távora</b>	<p>acrescentando.</p> <p>Negativo: Temos das maiores Quintas – Convento de S. Francisco. Com património, paisagem, monumentalidade e religiosidade. É uma lacuna não haver uma candidatura através destes Organismos, ou seja, CCDR-N; Turismo do Norte; Câmara Municipal; IFEC para requalificar o Convento. É incompreensível existir uma Escola Profissional e não lecionar ensino agrícola, turismo e gastronomia.”</p>
<b>Polimagra</b>	<p>“Positivo: Os vinhos e granitos. Pedreiras com boas matérias-primas e indústrias com capacidade a nível nacional e europeu.”</p>

## 2) Análise do concelho de Moimenta da Beira

### 2.1. Indique, no seu entender, quais são as principais ameaças externas que afetam o desenvolvimento da região de Moimenta da Beira?

Os agentes públicos e privados estão em sintonia sobre as principais ameaças externas, ou seja, têm consciência e preocupação na inexistência de políticas ao nível de combater as desigualdades territoriais, interior – litoral. O interior tem saído prejudicado e o principal problema é a falta de jovens e conseqüentemente o envelhecimento populacional. Também frisaram a questão administrativa, isto é, Moimenta da Beira não está ligada aos mesmos organismos do Estado, alguns serviços estão ligados ao norte/douro e outros à região centro, o que é prejudicial. Um agente privado realçou novamente as acessibilidades, sendo um investimento prioritário do Governo Central para a fixação das Empresas, devido ao facto de ter encargos elevados ao nível dos transportes.

<b>Agentes Públicos e Privados</b>	
<b>Câmara Municipal de Moimenta da Beira</b>	<p>“A incapacidade que podemos ter de nos juntarmos e desenvolvermos um projeto em conjunto.”</p>

<b>Associação Beira Douro</b>	“A concorrência dos mercados externos no sector agrícola (perecíveis).”
<b>Associação de Fruticultores</b>	“A interioridade de Moimenta da Beira é de certa forma uma limitação com a ligação a vilar formoso. A questão da acessibilidade.”
<b>Agrupamento de Escolas</b>	“É óbvio que o país estando em crise e é necessário investimento público no interior é fundamental e com os cortes aos municípios é complicado.(...) Em termos conjunturais é o emprego que ainda é mais grave. As políticas ao nível das desigualdades territoriais.”
<b>Escola Profissional</b>	“Moimenta da Beira não está ligada aos mesmos organismos do Estado, ou seja, em alguns aspectos fazemos parte do norte, outras ao centro.”
<b>Insercol</b>	“Na área da fruticultura é necessário fazer barragens.”
<b>CIMDOURO</b>	“O facto dos concelhos vizinhos terem o mesmo produto e entrarem em conflito. Era importante perceber/distinguir este problema.”
<b>Cooperativa Agrícola do Távora</b>	“A perda da população. Não há jovens. Não existe um horizonte de esperança na região para fixar pessoas. Estamos a ver que a aspiração de fixar pessoas é diminuta, Moimenta pode estabilizar população a médio prazo, mas a partir do momento que a periferia começar a ter pouca gente vai-se agravar este problema.”
<b>Polimagra</b>	“Se não houver um trabalho a curto a prazo, a tendência é as Empresas deslocarem-se. Há custos para as Empresas e são altos, pelo facto, de estarem no interior e um pouco sem acessibilidades. Custos de transporte.”

**2.2. Indique, em seu entender, quais as principais oportunidades externas que potenciam o desenvolvimento do concelho de Moimenta da Beira.**

Quase todos os agentes apontaram para a mesma oportunidade externa: crescimento da economia nacional. Mas para isso é necessário, que o Governo da República, através dos fundos comunitários no período 2014-2020, canalize investimento para os territórios de baixa densidade, destinados a desenvolver as estruturas para criar, potenciar e gerar riqueza ao desenvolvimento local e nacional.

<b>Agentes Públicos e Privados</b>	
<b>Câmara Municipal de Moimenta da Beira</b>	“Maior consciência do Governo da República que olha para nós como somos, com grandes potencialidade, o que não se tem verificado. Região com potencial que pode ajudar o todo nacional.”
<b>CCDR-N</b>	“Estratégia Integrada de Desenvolvimento do Douro para o período 2014-2020, documento em fase final de elaboração, sob a responsabilidade da CIM do Douro. Este documento, suportado num diagnóstico do território e na apresentação de um plano de ação ao nível da região Douro, sem dúvida será o elemento essencial para uma análise dos constrangimentos e o apontar das oportunidades existentes.”
<b>Associação de Fruticultores</b>	“Se aproveitássemos a oportunidades endógenas, as internas já seria muito bom. As regiões competem umas com outras. As oportunidades externas só se buscam com acessibilidades.”
<b>Agrupamento de Escolas</b>	“Continuo a achar, o nosso mundo da emigração é uma oportunidade. Os mercados que aí estão são de aproveitar, a nossa aproximação com Espanha.”
<b>Escola Profissional</b>	“Empresas de grande bandeira que se interessam em instalarem-se em Moimenta da Beira. No estrangeiro existe muito essa política.”

<b>Insercol</b>	“Os apoios comunitários têm sido poucos. Estamos a contar que vá existir mais apoio no quadro 2020. É importante para o desenvolvimento da região.”
<b>CIMDOURO</b>	“As acessibilidades. A forma como outros municípios se posicionam em determinados produtos.”
<b>Cooperativa Agrícola do Távora</b>	“Aproveitar subsídios para apoiar as estruturas, como por exemplo vai ter de recorrer-se mais a câmaras frigoríficas. A possibilidade do sector privado recorrer aos apoios comunitários, ou seja, as empresas avançam se houver uma participação elevada para o seu desenvolvimento.”
<b>Polimagra</b>	“O novo quadro 2020 tem de ser agarrado de forma empreendedora. Deve-se investir em obras que têm retorno através deste apoio. Se a região conseguir fixar pessoas, logo o território se desenvolve mais, no fundo é uma cadeia.”

### 2.3. Indique quais são os pontos fortes do concelho de Moimenta da Beira.

As respostas a esta questão foram várias. Assim, três atores da região identificam, que Moimenta goza de uma maior centralidade que outros territórios limítrofes, por exemplo os serviços de saúde, tribunais e educação. Tem-se mantido os serviços no concelho, o que leva os concelhos vizinhos a esvaziarem-se, ou seja, Moimenta da Beira passa a ser um polo atrativo. Existem excelentes produtos endógenos e organizações capacitadas para os desenvolverem.

<b>Agentes Públicos e Privados</b>	
<b>Câmara Municipal de Moimenta da Beira</b>	“Excelentes produtos endógenos; organizações capacitadas para os desenvolverem.”
<b>Associação de</b>	“A boa localização geográfica de Moimenta da Beira

<b>Fruticultores</b>	que outros territórios não têm.”
<b>Agrupamento de Escolas</b>	“A centralidade dos serviços em Moimenta da Beira, ex: saúde; tribunais. Ao nível da educação congrega à volta muitos alunos. Temos conseguido manter os serviços.”
<b>Escola Profissional</b>	“Temos hoje unidades hoteleiras que têm de dar o salto.”
<b>Insercol</b>	“Temos algum valor: vinhos, maçã, indústria. Boa localização geográfica.”
<b>CIMDOURO</b>	“Algumas características distintivas de outros territórios limítrofes ex. património edificado, Fundação Aquilino Ribeiro.”
<b>Cooperativa Agrícola do Távora</b>	“Criar uma organização de produtores que se juntem para ter mais massa crítica nos mercados. Moimenta goza de uma maior centralidade que outros territórios limítrofes.”
<b>Polimagra</b>	“É um concelho que tem dinâmica. Da forma como trabalham os produtos. Seja na agricultura seja nas empresas.”

#### **2.4. Indique quais são os pontos fracos do concelho de Moimenta da Beira.**

No que diz respeito aos pontos fracos do concelho de Moimenta da Beira, os agentes privados mencionaram a necessidade, nomeadamente da Escola Profissional formar alunos para a realidade empresarial. Outros referiram a necessidade de que o Município deveria ponderar o valor da taxa de IMI. Os agentes públicos referiram também o facto de se trabalhar ainda mais na exigência do serviço de restauração. É de salientar que é imprescindível mais estruturas para o desenvolvimento de Moimenta da Beira e alterar o paradigma relacionado com a competição interna que existe no setor das maçãs, isto é, os principais competidores devem encontrar-se no

exterior.

<b>Agentes Públicos e Privados</b>	
<b>Câmara Municipal de Moimenta da Beira</b>	“Na competição interna que se faz entre alguns produtores, sendo indesejável. Os nossos competidores estão fora de Moimenta da Beira.”
<b>Associação de Fruticultores</b>	“Interioridade tem um peso grande, com a consequência de os meios financeiros serem poucos.”
<b>Agrupamento de Escolas</b>	“Inserção da região em termos administrativos. Eu penso que é um ponto fraco Moimenta da Beira estar inserido, no douro. Se estivéssemos ligados a Viseu era melhor. O Douro pode ter potencial mas não tem estratégia.”
<b>Insercol</b>	“Falta de acessos rodoviários. A escola profissional tem de formar os alunos para a realidade empresarial.”
<b>CIMDOURO</b>	“O mesmo produto endógeno – maçã não sendo um produto de exclusividade.”
<b>Polimagra</b>	“O concelho e as Entidades deviam ponderar os impostos a aplicar, ou seja, descer o IMI.”

### **3) Estratégia da região de Moimenta da Beira**

#### **3.1. Considera que existe uma estratégia de desenvolvimento para a região de Moimenta da Beira?**

No que se refere à estratégia de desenvolvimento, todos os agentes concordam que existe, mas referiram opiniões diferentes. Assim, foi focado na generalidade que existe uma estratégia no âmbito do desenvolvimento local com base comunitária. O município, só por si, não pode criar estratégias próprias. Um outro agente público entende que todos os municípios têm uma estratégia que é o PDM e que devia ser um instrumento estratégico, mas não é olhado dessa maneira. Foi focado que a estratégia para o município de Moimenta da Beira, bem como o desenvolvimento dos projetos

que venham a ser considerados como estratégicos, deverão ser articulados com a “Estratégia Integrada de Desenvolvimento do Douro” para o período 2014-2020, documento em fase final de elaboração, sob a responsabilidade da CIM do Douro. Por último, foi referido, como exemplo de estratégia, as obras de ampliação do Parque Industrial e a construção da circular rodoviária que ligará o parque à EN226 e ao Pólo Empresarial da Portela, em Leomil.

<b>Agentes Públicos e Privados</b>	
<b>Câmara Municipal de Moimenta da Beira</b>	“Estamos a desenvolver dois grandes investimentos – zona industrial e circular. Focamos as nossas empresas e estarmos ao lado delas.”
<b>CCDR-N</b>	“Deste modo, a estratégia para o município de Moimenta da Beira bem como o desenvolvimento dos projetos que venham a ser considerados como estratégicos deverá ser articulada com a “Estratégia Integrada de Desenvolvimento do Douro” para o período 2014-2020.”
<b>Associação Beira Douro</b>	“Existem diferentes entidades que definiram estratégias regionais (de diferentes níveis) nas quais o território de Moimenta da Beira se insere, v.g., Estratégia de Desenvolvimento Local do Douro Sul e a Estratégia Integrada de desenvolvimento territorial.”
<b>Associação de Fruticultores</b>	“Um município só por si, não pode criar estratégias próprias. No novo quadro comunitária abriu-se uma porta para que digamos, haja desenvolvimento local, ou seja, tem que haver estratégias conjuntas.”
<b>Agrupamento de Escolas</b>	“ Indefinição e incapacidade e havia de haver regionalização porque as CIM’S não funcionam. As CIM’S são agências de repartição de fundos comunitários onde pode haver exceções.”
<b>Insercol</b>	“Se existe não conheço. A estratégia está ‘montada’, é

	necessário captar gente.”
<b>CIMDOURO</b>	“Estratégia europeia de desenvolvimento; estratégia nacional; estratégia para a região; aí eventualmente uma estratégia chapéu para a toda região, estratégia de investimentos para os municípios, valia a pena – uma estratégia para o concelho.”
<b>Cooperativa Agrícola do Távora</b>	“Tenho vindo a assistir a reuniões mas não passa do mesmo. Fala-se na rota de Cister mas não avança. E é um vetor muito importante para o desenvolvimento do enoturismo.”
<b>Polimagra</b>	“Existe uma estratégia e penso que está a melhorar. Não existe grande capacidade para executar na totalidade devido a questões financeiras.”

### 3.2. Em caso afirmativo, parece-lhe que essa estratégia funciona em rede com outros concelhos ou entidades?

Nesta questão, três agentes públicos referiram que a estratégia funciona em rede com outros concelhos ou entidades. Todos os outros indicam que é necessário que os municípios limítrofes a Moimenta da Beira trabalhem em rede nalguns aspetos, como por exemplo, ao nível do turismo, criando uma rota de forma que o visitante/turista conheça vários concelhos; ao nível do desporto, devem ser criadas atividades relacionadas com os desportos náuticos – Albufeira do Vilar. Em relação ao produto endógeno – maçã, o Município de Moimenta da Beira, Armamar, Carrazeda de Anciães e Penalva do Castelo deveriam criar uma única marca, para fortalecer o produto, criando mais valor para, conseqüente, exportar ainda mais.

<b>Agentes Públicos e Privados</b>	
<b>Câmara Municipal de Moimenta da Beira</b>	“Funciona cada vez mais em rede, mas ainda temos muito trabalho a fazer.”
<b>CCDR-N</b>	“A afirmação da coesão territorial da região do Norte e do Douro passa pelo contributo da rede de entidades

	com intervenção na região, sejam da administração pública, das empresas, dos centros tecnológicos, das escolas e universidades, uma vez que todos concorrem para a alteração da perceção da imagem territorial.”
<b>Associação Beira Douro</b>	“Sim, são estratégias regionais e funcionam em rede.”
<b>Associação de Fruticultores</b>	“Esta a ser preparada essa estratégia.”
<b>Agrupamento de Escolas</b>	“Em Portugal não funcionam em redes. Ainda poderia haver associações de municípios para um determinado objetivo. Ao nível dos desportos náuticos podia haver mais municípios com estratégias comuns. É o que se faz na Suíça e França.”
<b>Insercol</b>	“Deviam funcionar, mas não funciona essa estratégia. A título de exemplo, Armamar ganhava com essa parceria.”
<b>CIMDOURO</b>	“A estratégia em rede funciona, porque vem de cima para baixo. Moimenta da Beira é um município activo, pela sua localização geográfica, é um concelho que tem peso.”
<b>Cooperativa Agrícola do Távora</b>	“É preciso pensar o concelho nas várias linhas. O que é necessário fazer para desenvolver o turismo? Quantos visitantes pernoitam em Moimenta da Beira? Atrair gente? Porque só chegam a Tarouca os turistas da empresa douro azul?”
<b>Polimagra</b>	“Não. Mas é um defeito do país. Cada um quer criar a sua ilha. Não faz sentido concelhos tão pequenos quererem ter as mesmas infraestruturas. Ou seja, cada município tinha um tipo de valência ex. a nível desportivo.”

### 3.3. Quais são as principais linhas estratégicas para o concelho de Moimenta da Beira?

Alguns agentes indicam propostas ou caminhos futuros que podem ser seguidos: os agentes privados nesta resposta vão ao encontro do problema do interior – desertificação. Na opinião deles é importante fazer um trabalho com vista à fixação de pessoas através de várias áreas: agricultura, indústria e turismo. Por um lado, insistir no investimento em vias estruturantes e barragens, por outro, começar a divulgar e promover o aumento do parque industrial, para que novas empresas se instalem no território. Um agente público indicou um evento que está a ter sucesso anualmente – a Expodemo-Feira de atividades - e que esta iniciativa deve ainda crescer mais para o desenvolvimento económico de Moimenta da Beira.

<b>Agentes Públicos e Privados</b>	
<b>Câmara Municipal de Moimenta da Beira</b>	“Focar-nos muito, no desenvolvimento económico com base nos nossos produtos endógenos e cultura.”
<b>Associação de Fruticultores</b>	”Moimenta da Beira assim como qualquer Município é obrigado a promover o desenvolvimento integrado com outros municípios.”
<b>Agrupamento de Escolas</b>	“As linhas estratégicas estão a ser bem definidas. É necessário criar mais valor às maçãs. Não há uma marca de mel. Hoje, o mel é um produto de grande qualidade. Na maçã é necessário encorpar valor, com espumante da cidra, sumos, doces.”
<b>Escola Profissional</b>	“Julgo que é de aproveitar ao máximo as estruturas já existentes, que são as melhores do país. Ao nível agro-alimentar com as maçãs, o vinho. O concelho já tem turismo rural. A Expodemo é um ótimo evento para a promoção do território.”
<b>Insercol</b>	“Vias estruturantes; Barragens; Cativar população; Promover através do Marketing Territorial; Divulgar a zona industrial através dos Outdoors fora do concelho.”

<b>CIMDOURO</b>	“A aposta será o turismo.”
<b>Cooperativa Agrícola do Távora</b>	“O desenvolvimento sustentado na agricultura. A cooperativa criou uma dinâmica através de um técnico, que instalou mais de 400 jovens agrícolas e correspondeu a muitos milhões de euros na região, através da reestruturação de mais 400 hectares de vinha.”
<b>Polimagra</b>	“As coisas têm de ser vistas de modo a eliminar os pontos fracos – que é a desertificação. Fazer um trabalho com vista à fixação de pessoas através de várias áreas: indústria; turismo; agricultura.”

#### **3.4. Qual deverá ser o principal objetivo para o desenvolvimento do concelho de Moimenta da Beira?**

Relativamente a esta pergunta, os agentes públicos direcionam-se no sentido de um maior investimento na agricultura, com vista a criar mais postos de trabalho. Propõem também a criação de uma rede consistente de operadores do produto maçã, começando a trabalhar melhor ao nível da comercialização, com vista a criar uma marca/identidade própria para dar mais-valia ao produto. Os acessos rodoviários são também considerados muito importantes. Uma entidade privada salientou, novamente, a questão da educação, ou seja, formar os jovens para ficar nas Empresas. Mesmo que vão frequentar cursos superiores, depois podem voltar para empresas da região onde fizeram estágios. É necessário juntar as pessoas responsáveis dos concelhos limítrofes para criar uma estratégia, uns direcionadas para o turismo, outros para indústria, mas não de uma forma isolada.

<b>Agentes Públicos e Privados</b>	
<b>Câmara Municipal de</b>	“Acompanhar as organizações comerciais em melhorar a imagem dos produtos que colocamos no mercado. Em

<b>Moimenta da Beira</b>	simultâneo temos de nos diferenciar em fazer investigação, a nossa região é diferente.”
<b>Associação de Fruticultores</b>	“Criação de melhores condições para o sector primário, disponibilidade de água para a agricultura, criação de uma rede consistente de operadores de maçã. O sector do vinho está organizado. Sector da transformação e comercialização da maçã é de capital importância, trabalhar mais este campo.”
<b>Agrupamento de Escolas</b>	“Criação de emprego, gerar riqueza, fixação de pessoas.”
<b>Escola Profissional</b>	“Desenvolvimento no sector primário e secundário no sentido de sermos capazes de combater o desemprego. É tentar fixar população na região.”
<b>Insercol</b>	“Acessos rodoviários são muito importantes. Formar os jovens para ficar nas Empresas. Mesmo que vão frequentar cursos superiores, à posterior podem voltar para empresas onde fizeram estágios curriculares.”
<b>CIMDOURO</b>	“O concelho tem uma grande dependência da maçã e vinho e qualquer sobressalto no mercado deste, afeta grandemente o concelho. Ecoturismo, eventos, animação.”
<b>Cooperativa Agrícola do Távora</b>	“Em termos da sua identidade. Criar uma marca.”
<b>Polimagra</b>	“Juntar as pessoas responsáveis dos concelhos limítrofes para criar uma estratégia, em que cada município, uns direccionadas para o turismo, outros para indústria mas não de uma forma isolada.”

### 3.5. Indique alguns projetos estratégicos para alcançar esse objetivo.

Todos os stakeholders têm o mesmo objetivo: criar uma estratégia de desenvolvimento local, no sentido de combater a desertificação do interior e que passa, naturalmente, pela tal criação e afirmação de uma marca própria e correspondente divulgação dos produtos, bem como a sua reorganização comercial. Sendo uma região com muito potencial e com fruticultores e vinicultores muito profissionais, o Município tem um papel importante ao nível de ser facilitador e intermediário entre as pretensões dos munícipes. A afirmação da coesão territorial da região passa pelo contributo da rede de entidades com intervenção na região, sejam da administração pública, das empresas, dos centros tecnológicos e das escolas, uma vez que todos concorrem para a alteração da perceção da imagem territorial.

<b>Agentes Públicos e Privados</b>	
<b>Associação de Fruticultores</b>	“Criação da Marca; Divulgação forte dos nossos produtos e reorganização comercial dos produtos.”
<b>Agrupamento de Escolas</b>	“Ao nível do turismo é necessária uma articulação com outros municípios, religioso, desportos náuticos e culturais. Actividades produtivas incorporar cada vez mais valor. Investir em estruturas para a conservação da maçã e barragens.”
<b>Insercol</b>	“Escola Profissional com cursos adaptados com o tecido empresarial. As Universidades colaboram com a Insercol ao nível de apresentação de novos produtos.”
<b>CIMDOURO</b>	“A Câmara pode ser um facilitador, um intermediário entre os municípios, empresários. Não queremos perder pessoas.”
<b>Cooperativa Agrícola do Távora</b>	“O potencial que está região tem, na agricultura, os nossos fruticultores e vinicultores sabem o que fazem e são muito profissionais. Criação de uma marca de uma grande região.”

#### 4) Público-Alvo do concelho de Moimenta da Beira

4.1. Em sua opinião, quais são os públicos-alvo mais relevantes para o concelho de Moimenta da Beira (Residentes, Trabalhadores de outros concelhos, Negócios e Indústrias, Visitantes e Turistas, Estudantes, ...).

Os entrevistados referem todos os públicos elencados como relevante. Dois agentes públicos referiram ainda um outro público-alvo: os emigrantes que poderão voltar novamente às raízes e, com o know how que adquiriram, poderem investir em Moimenta da Beira.

<b>Agentes Públicos e Privados</b>	
<b>Câmara Municipal de Moimenta da Beira</b>	“Moimenta da Beira pode-se dedicar ao público-alvo que foram para o estrangeiro e traze-los novamente e comunicar-lhes que Moimenta não é a mesma vila que quando saíram.”
<b>CCDR-N</b>	“População jovem ou idosa, visitantes ou residentes, população ativa que resida no município ou em outros municípios limítrofes ou agentes associados a atividades económicas. Só assim a estratégia municipal conseguirá alcançar os seus principais objetivos.”
<b>Associação Beira Douro</b>	“Os públicos-alvo devem ser coerentes com as actividades / sectores e nessa medida os referidos são muito relevantes para o concelho nas diferentes gradações económico-social.”
<b>Associação de Fruticultores</b>	“Negócios e Indústria; Visitantes e Turistas.”
<b>Agrupamento de Escolas</b>	“Todos.”
<b>Escola Profissional</b>	“Todos.”
<b>Insercol</b>	“Todos.”

<b>CIMDOURO</b>	“Todos. As pessoas que emigraram para o estrangeiro, se tivessem oportunidades para regressar, trariam a sua experiência que podia ser aplicada no território. Diáspora.”
<b>Cooperativa Agrícola do Távora</b>	“Todos. Jovens no limiar da saída da região e só voltam se tiverem condições de trabalho.”
<b>Polimagra</b>	“Todos. Não temos turistas.”

### 3.4 Análise SWOT do concelho

A preparação de programas ou documentos ao nível do marketing territorial ou da definição de marcas territoriais deve iniciar-se por um diagnóstico estratégico (Kotler et al. 1999, 2002, Rainisto 2001). A definição de estratégias, a par do trabalho de visão e missão, consentem uma síntese segura sobre o território em estudo. A análise SWOT, como vimos, é uma técnica recomendada para resumir e dar clareza às forças, às fraquezas, às oportunidades e às ameaças do desenvolvimento de um território. Não se conseguirá obter desenvolvimento e progresso sem que seja feito um trabalho prévio que permita diagnosticar o território (Rainisto 2003: 36). “Refere que o processo de marketing territorial consiste em analisar oportunidades, desenvolver estratégias e planear programas eficientes e eficazes do ponto de vista da optimização dos recursos”. Uma análise SWOT “is an efficient and clear way to find the strategic competition elements of the place” (Kotler et al. 1999: 72). Nesta secção procedemos a uma síntese, no sentido em que identificaremos, recorrendo às entrevistas realizadas aos agentes económicos e sociais da região, quais os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e ameaças (análise SWOT).

Quadro 3 – Matriz SWOT – Pontos Fortes e Pontos Fracos

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"><li>- Posicionamento geoestratégico favorável, em particular nas relação com a Área Metropolitana do Porto, região Centro, Trás-os-Montes e Espanha;</li><li>- Atividade vitivinícola e a sua projeção nacional e internacional;</li><li>- Investimentos ligados com o setor agroindustrial, turismo de natureza e agroturismo;</li><li>- Ações de modernização desenvolvidas no âmbito do setor agroalimentar;</li><li>- Presença de elementos físicos estruturantes – Albufeira do Vilar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Envelhecimento demográfico da população da região;</li><li>- Dificuldade em fixar e reter população jovem;</li><li>- Envelhecimento da população da região ligada ao setor agrícola;</li><li>- Dificuldade em fixar população qualificada e especializada em áreas de interesse regional;</li><li>- Assimetrias sociais e aumento da pobreza e exclusão social da população da região;</li><li>- Aumento do desemprego de longa</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produtos agrícolas de excelente qualidade e reconhecidos à escala nacional e internacional;</li> <li>- Oferta turística direcionada para um mercado de menor escala e de maior integração com o território envolvente;</li> <li>- Gastronomia rica e apreciada, composta por pratos típicos e por produtos regionais;</li> <li>- Presença de estabelecimentos de ensino superior na região, fator indutor de qualificação das pessoas e de promoção da inovação;</li> <li>- Oferta e procura do ensino profissional.</li> </ul>	<p>duração;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nível habilitacional baixo da população residente e elevada taxa de insucesso e abandono escolar;</li> <li>- Densidade institucional baixa e progressiva diminuição de órgãos ligados com o setor público;</li> <li>- Número reduzido de unidades de transformação;</li> <li>- Atomização da estrutura empresarial local;</li> <li>- Degradação da rede viária;</li> </ul>
--	---

Quadro 4 – Matriz Swot – Oportunidades e Ameaças

<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potencial associado ao enoturismo, agroturismo, turismo aventura e turismo de saúde;</li> <li>- Desenvolvimento de ações ligadas à promoção externa, nomeadamente relacionadas com mercados emergentes;</li> <li>- Desenvolvimento de investimentos ligados com a economia social e a novas estruturas de apoio à população idosa e carenciada;</li> <li>- Medidas de “discriminação positiva” enquanto base fundamental para a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminuição da taxa de natalidade;</li> <li>- Insuficiente atratividade residencial e empresarial enquanto fator de progressiva diminuição do efetivo demográfico nas regiões do interior;</li> <li>- Dificuldade em atrair jovens para a frequência dos estabelecimentos de ensino profissional e superior;</li> <li>- Concorrência dos mercados externos, em particular, no que se reporta a setor específicos como a vitivinicultura e</li> </ul>

<p>atratividade dos territórios do interior;</p> <p>- Novo período de programação estrutural de base comunitária (Portugal 2020).</p>	<p>perecíveis;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abandono do cultivo dos solos;</li> <li>- Abandono progressivo das atividades de exploração agrícola;</li> <li>- Esvaziamento progressivo de funções ligadas com serviços/ equipamentos de administração pública;</li> <li>- Adiamento ligado ao desenvolvimento de infraestruturas rodoviárias essenciais ao desenvolvimento económico e social;</li> <li>- Dificuldades de acesso a incentivos de política pública.</li> </ul>
---	--

## **Capítulo IV - Conclusão**

Na parte inicial deste trabalho foi feito um enquadramento teórico sobre a temática do Marketing Territorial, desde a evolução do conceito até à aplicabilidade das ferramentas de marketing nos territórios. Na segunda parte começou-se por fazer uma apresentação das opções metodológicas, ou seja, foram apresentadas as questões de investigação, o caso de estudo, os métodos de recolha dos dados e respetivos métodos de análise.

Ao longo desta investigação foi explicada a importância das práticas de Marketing Territorial, tendo em conta a crescente competição para captar investimentos, turistas e residentes.

Referiu-se a importância do Marketing Territorial para um desenvolvimento sustentado, ou seja, assente na participação dos atores sociais, promovendo e potenciando os pontos fortes do território de Moimenta da Beira.

Os principais eixos de atuação poderão ter por base os produtos endógenos, como a maçã, o vinho, o mel, os enchidos, granito bem como o património religioso, cultural e natural. Julgamos todavia que a principal orientação para reforço da competitividade do território deve passar pela internacionalização de um dos produtos endógenos – a maçã. Para tal será necessário que os agentes económicos se unam numa aliança intermunicipal, definindo uma estratégia global e criando uma estrutura flexível que otimize a produção, comércio, logística, investigação, certificação e marketing internacional.

Os territórios envolvidos seriam Moimenta da Beira, Armamar, Carrazeda de Anciães, Lamego e Penalva do Castelo. De referir que este modelo inovador já existe na Europa, com centenas de produtores agregados em regiões com denominação de origem protegida. Para que tal possa vir a ter aplicabilidade, é necessário que os atores políticos locais e os produtores estejam em plena sintonia, com vista à criação duma associação empresarial capaz de defender os interesses da região junto dos órgãos decisores.

De facto, foi perceptível a preocupação dos stakeholders que estão incumbidos de fomentar e colaborar num desenvolvimento integrado e sustentado, com a necessidade de os municípios trabalharem numa estratégia comum para alcançar o desenvolvimento económico e social da região, no caso específico, o produto

endógeno – maçã.

Será um fator fundamental para difundir lógicas inovadoras e integradas, que proporcionem uma dinâmica de fluxos espaciais e o esbatimento de assimetrias regionais, afigurou-se uma alternativa estratégica, de saída sustentável e desenvolvimento futuro, a região de Moimenta da Beira pode instituir-se como realidade ímpar no contexto regional, que atinge os cenários nacionais e pode propagar-se num horizonte transnacional.

Um outro aspeto muito importante a salientar é a força empresarial que tem Moimenta da Beira com duas grandes empresas: a Insercol e a Polimagra. A primeira que desenvolve a sua actividade no Ramo da Metalomecânica e a segunda atua na transformação e comercialização de produtos em granito, não só a nível nacional, como também penetra nos mercados internacionais.

Para que estas entidades privadas obtenham mais crescimento e sucesso e consigam contribuir para o desenvolvimento regional é imprescindível que o território tenha melhores acessos rodoviários com ligação às A24 e A25. Um outro fator, com vista a recrutar mais postos de trabalho aos residentes, é a necessidade de os Estabelecimentos de Ensino, (nomeadamente a Escola Profissional) terem curso que se adaptem à realidade empresarial.

Com efeito, é sabido que a promoção e a concentração de empresas competitivas numa dada região potenciarão a sua transformação num território ainda mais competitivo e, mais ainda que, se beneficiando de externalidades positivas, tenderão simultaneamente a favorecer a atração de outras empresas, por efeito de contágio, promovendo, assim, a sua competitividade territorial.

Uma outra conclusão retirada do estudo empírico é a importância da definição de marcas territoriais para a região de Moimenta da Beira. As marcas converteram-se numa ferramenta indispensável para o setor produtivo e comercial, no mercado concorrencial atual, executando importantes funções económicas e de distinção de produtos, serviços e territórios. Neste âmbito, onde a oferta é grande, interessa ao consumidor - cada vez mais rigoroso e advertido - poder discriminar os produtos, serviços e territórios para as suas variadas atividades; aos investidores importa entender todas as infraestruturas e elementos conjunturais e estruturais para colocarem as suas unidades produtivas ou aplicarem o seu capital; aos turistas interessa conhecer os elementos culturais e naturais do território, bem como o

património edificado e etnográfico autêntico.

Em resumo, as marcas territoriais devem utilizar o seu valor para transmitir um benefício único a cada um destes destinatários.

Por fim um outro ponto importante é o turismo. Com efeito, foi referida por um agente económico, a importância da rota dos vinhos de Císter e seu contributo para a promoção dos vinhos e seus produtores, mas também para a tornar cada vez mais atrativa em termos turísticos. Portugal é um país rico em regiões vitivinícolas, sendo a face mais visível da prática do Enoturismo. É ferramenta importante, por um lado, para o desenvolvimento de novos produtos turísticos e diversificação da oferta e, por outro, como forma de promoção de determinados locais, tentando combater as assimetrias regionais e captando novos investimentos para o turismo.

Através da página na internet da Comissão Vitivinícola Regional-Távora Varosa, foi constatada a diminuta importância que é dada a este projeto por vários fatores: poucos conteúdos institucionais e apenas com seis aderentes. Não corresponde à realidade da região, ou seja, de acordo com a informação disponibilizada, a região Távora-Varosa tem treze produtores e outras unidades hoteleiras poderiam aderir a esta iniciativa.

Recentemente foi criada a associação das rotas dos vinhos de Portugal, (Maio de 2014) e a sua essência vai ao encontro, pensar globalmente e agir localmente, com o objetivo primordial de preservar a qualidade dos vinhos, das vinhas, do “terroir” e da identidade cultural. Assim como de alavancar toda a economia ligada ao vinho e de um potencial endógeno, infelizmente subaproveitado, que é este sector e toda a sua economia envolvente, tendo como base o desenvolvimento integrado e racional supra regional.

O Enoturismo visa a promoção, valorização e inovação do sector vitivinícola, tornando este um motor de desenvolvimento e eixo aglutinador que deverá atuar em conjunto ou em complementaridade com outros sectores e ou actividades.

Também a cooperação e adesão a agências, rede e projetos europeus de promoção das regiões produtoras de vinho de denominação de origem e, por sua vez, a promoção internacional destas regiões, podem afirmar as mesmas como capazes de competir com outras Rotas de Vinho do mundo.

Após identificação do potencial de uma Rota de Vinhos a funcionar num território, as vantagens para os territórios enoturísticos passam pelo crescimento do turismo do

vinho, através: aumento das sinergias turísticas de vinho, convida o público a consumir o território, isto é, contribuindo para diversificar a economia, promove as vendas do vinho, restauração, produtos regionais e alojamento.

Relativamente aos benefícios diretos para os territórios em terem Rotas de Vinho, é gerador de mais riqueza – aumenta o nº visitantes logo mais dinheiro fica no território; aumento da taxa de empregabilidade; promove as parcerias públicas/privadas; aumento da fixação de pessoas no território; atrai investimentos para os territórios e promove novas oportunidades de negócio; dinamiza as economias locais; promove a inversão da sazonalidade do turismo.

As Rotas do vinho como instrumentos privilegiados na organização e divulgação do Enoturismo, constituem um factor de animação e diversificação da oferta turística nacional e, contribuem, dessa forma para a atenuação da sazonalidade e para um desenvolvimento dos fluxos mais direccionados para as zonas de menor concentração da procura turística (Novais, C; Antunes, J. 2009).

No caso específico das Rotas de Vinho de Císter, é urgente a criação de uma plataforma na Internet onde são apresentados os roteiros, as adegas e os serviços que a integram, onde seja fornecida informação institucional e através da qual é possível marcar visitas e uma aplicação para dispositivos móveis.

O enoturismo é, de facto, o produto turístico estrutural da região, de redobrada importância diante o resultado de um inquérito recente conduzido pelo Instituto de Turismo (IPDT), que refere que 37% dos operadores estrangeiros afirma que o vinho “é o melhor argumento de promoção do país fora de portas” e 31% dizem que “associa o vinho ao turismo nacional”.

A Gastronomia assume-se como um importante atrativo turístico-cultural de um local, região ou país. Portugal está reconhecido como um dos melhores destinos de Gastronomia e Vinhos da Europa. No Plano Estratégico Nacional de Turismo (2006-2015) Gastronomia e Vinhos é considerado um produto turístico a valorizar.

Assim, vai ser necessário entre a Câmara Municipal, Escola Profissional e Restauração, colocar em prática uma ação conjunta, cujo objetivo primordial é afirmar o território como um destino gastronómico privilegiado, em parceria com o Turismo do Porto e Norte de Portugal.

#### **4.1 Contribuições e sugestões para desenvolver uma estratégia de marketing territorial**

A presente investigação contribui para o estudo de uma área recente na literatura, sendo ainda alvo de alguma pesquisa e enriquecimento teórico. Procuramos falar com diversos agentes, públicos e privados, confrontando e comparando contributos, no sentido de promover uma maior cooperação e coordenação de estratégias.

É possível enumerar as apostas/desafios estratégicos do concelho de Moimenta da Beira, com vista a reduzir as assimetrias sociais e territoriais, promovendo a inclusão ativa, de carácter inovador. Assim, apontamos como principais medidas as seguintes:

- Melhoria da qualificação dos recursos humanos, como instrumento facilitador da empregabilidade e do aumento do sucesso ensino-aprendizagem através da Escola Profissional e cursos profissionais do Agrupamento de Escolas de Moimenta da Beira.
- Uma maior ligação ao ensino superior - Universidades e Politécnicos da região - para que haja uma estratégia entre estes organismos e as empresas.
- Reforço, via promoção de redes e outras formas de parceria e cooperação e do empreendedorismo, da inovação, competitividade e internacionalização de setores estratégicos e emergentes associados à valorização de recursos endógenos, diversificando a base de atividades económicas da região.
- Fomentar a projeção das maçãs, vinhos, espumante, mel, enchidos, granitos numa região mais alargada e de referência à escala nacional e sobretudo global.
- Melhoria da iniciativa pelos Municípios da região, diferenciação e dinamização da oferta e para consolidar e melhorar a imagem de destino turístico da Beira Alta e Douro.
- Valorização da excelência do património cultural e natural e da qualidade ambiental, urbanística e paisagística da região através de uma estratégia concertada com o Município de Moimenta da Beira e Sernancelhe ao nível de desportos náuticos na Albufeira do Vilar.
- Atendendo a que se assiste, em Portugal, a um fenómeno crescente de procura turística na vertente cultural, compreendemos que o turismo literário pode ser rentável para as regiões e constitui um fator de desenvolvimento socioeconómico (foi

considerado produto estratégico no Plano Estratégico de Turismo 2013-2015). Deste modo, consideramos que a atividade turística em Moimenta da Beira pode ser reforçada em torno da figura do escritor Aquilino Ribeiro através de mais e diversificadas atividades da Fundação com o mesmo nome, sendo administrada pelos Municípios Moimenta da Beira, Sernancelhe e Vila Nova de Paiva.

- Estimular um modelo policêntrico no sistema territorial, alicerçado fundamentalmente numa rede de centros urbanos especializados e complementares funcionalmente que se vão transformando em territórios de proximidade, sustentabilidade e coesão territoriais.

- Potenciação de um novo modelo institucional e de governação, envolvendo uma concertação efetiva entre atores da esfera pública e privada.

## Referências Bibliográficas

Almeida, Clarinda (2004), "O Marketing das cidades", *Revista de Gestão e Desenvolvimento*, n.º 12, pp. 9-45.

Anholt, Simon (2002), "Foreword" to the Special Issue on Place Branding, *Journal of Brand Management*, Vol.9.

Anholt, Simon (2002), "Nation Branding: A Continuing Theme", *Journal of Brand Management*, Vol. 10, 59-60.

Anholt, Simon (2003), "Branding places and nations", *Brands and Branding*, de Rita Clifton e John Simmons, *The Economist Newspaper Ltd*, pp. 213-226.

Anholt, Simon (2003), *Brand New Justice: the upside of global branding*, Butterworth-Heinemann.

Anholt, Simon (2005), *Brand New Justice: How branding places and products can help the developing world*, Elsevier Butterworth-Heinemann.

Anholt, Simon (2006), "Anholt Nation Brands Index – Q2 Report", *Europe's International Image, Place Branding*, Vol.2.

Anholt, S. (2008). Place Branding: Is Marketing or Isn't? *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 4, Nº1, 1-6.

Ashworth, G. J. and Voogd, H. (1990): *Selling the city: marketing approaches in public sector urban planning*, Belhaven, London.

Avraham, E., & Ketter, E. (2008). *Media strategies for marketing places in crisis*. Butterworth-Heinemann; Elsevier; Amsterdam.

Balakrishnan, Melodena Stephens (2009), Strategic branding of destinations: a framework, *European Journal of Marketing*, Vol. 43, N.º 5/6, pp.611-629  
Baker, Michael (1995), *Encyclopedia the Marketing*: London, Routledge.

Blackett, Tom (2003), "What is a brand?", *Brands and Branding*, de Rita Clifton e John Simmons, *The Economist Newspaper Ltd*, pp. 13-25.

Castro, Eduardo Anselmo (2013), DEMOSPIN – *Demografia Economicamente Sustentável – Reverter o Declínio em Áreas Periféricas*, Referência do projeto FCT – PTDC/CS-DEM/100530/2008, Entidades Participantes: Universidade de Aveiro (líder); Universidade de Coimbra - Faculdade de Economia; Universidade da Beira Interior; Instituto Politécnico de Castelo Branco; Instituto Politécnico de Leiria.

Cidrais, Álvaro (1998). *O marketing territorial aplicado às Cidades Médias Portuguesas: os casos de Évora e Portalegre*. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, Lisboa.

Clark, G. (2009). *Recession, Recovery and Reinvestment: the role of local economic leadership in a global crisis*. OECD LEED Forum on Development Agencies and Investment Strategies.

Costa, André. (2013). *Destination Branding: o papel dos stakeholders na gestão de uma marca-destino – o caso da marca Douro* (Dissertação de mestrado). Universidade do Minho, Braga, Portugal.

Fernandes, J. L. (2009). Indústrias culturais, representações de lugares e marketing territorial - O caso particular do continente africano em O Fiel Jardineiro, de Fernando Meirelles (2005). 6º Congresso SOPCOM, (pp. 3581-3601). Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Freeman. R e Philips. R., (2002). "Stakeholder Theory: a libertarian defense", *Business ethics quarterly*, Vol. 12 (3), pp. 331-49.

Henderson, J. (2001), "Strategic alliances and destination marketing in the Greater Mekong subregion", *Pacific Tourism Review*, Vol. 4 No. 4, pp. 149-59.

INE - Instituto Nacional de Estatística. (2011). <http://www.ine.pt>. Obtido em 13 de Setembro de 2011.

Kavaratzis, M., & Ashworth, G. (2008). Place marketing: *how did we get here and where are we going?* *Journal of Place Management and Development*, Vol.1, Nº 2, 150-165.

Kavaratzis, M. (2008), *From city marketing to city branding: an interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam; Budapest and Athens*. Dissertation University of

Groningen, The Netherlands.

Kotler, P. Administração de marketing. São Paulo: Edipro, 1991.

Kotler, P., et al., (1994). Marketing Público: *Como atrair investimentos, empresas e turismo para cidades, regiões, estados e países*. São Paulo: Makron Books.

Kotler, Ph ., Haider, D. e Rein, I. (1993). Marketing Places. *Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities , States and Nations*. Free Press, New York.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (1999). *Principles of Marketing* (Second European Edition ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall Inc. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2002). *Principles of Marketing* (3rd European ed.). London: Prentice-Hall.

Kotler, P. & Asplund, C. & Rein, I. & Haider, D. (1999). *Marketing Places Europe*. Pearson Education Ltd, London.

Lendrevie, J., Lindon, D., & Dionísio, P. (2013). *MERCATOR - Teoria e prática do marketing (6ª ed.)*. Lisboa: Coleção Gestão e Inovação - Ciências da Gestão, Publicações D. Quixote.

Magnússon, Gunnar (2008), "The image of Iceland: Actual summer visitors image of Iceland as a travel destination", *Marketing International business*, University of Iceland Faculty of Economics and Business Administration, Iceland.

Metaxas, T. (2002). Place Marketing as a tool for Local Economic Development and City Competitiveness: *a comparative evaluation of Place Marketing Policies in European Cities*. EURA CONFERENCE: urban and spacial European Policies: levels of territorial government.

Moilanen, Teemu e Rainisto, Seppo (2009), How to Brand Nations, *Cities and Destinations*. Great Britain, Palgrave Macmillan.

Morgan, N., Pritchard, A. e Pride, R. (Eds.) (2004), *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*, Elsevier Butterworth-Heinemann.

Nunes, Elsa (2011), "Fatores de sucesso em marketing territorial: desafios de desenvolvimento na região Alentejo". Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Novais, C. & J. Antunes (2009). O contributo do Enoturismo para o desenvolvimento regional: o caso das Rotas dos Vinhos. *15º Congresso da Associação Portuguesa de Desenvolvimento Regional*. Universidade Jean Piaget, Cabo Verde.

Oliveira, Eduardo (2011). *Territórios Marcas e Competitividade: A Região Minho e sua projecção internacional*. Universidade do Minho.

Pacheco, Vânia (2011). *Marketing Territorial e Iniciativas de Promoção Regional, o caso dos Prémios Novo Norte*. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Porter, Michael (1989), *The competitive Advantage of Nations*. Simon e Schuster Trade, New York.

Porter, Michael (1993), *A Vantagem Competitiva das Nações*, Rio de Janeiro: Editora Campus.

Prideaux, B. and Cooper, C. (2002), "Marketing and destination growth: a symbiotic relationship or simple coincidence?" *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 9 No. 1, pp. 35-51.

Quivy, Raymond e Van Campenhoudt, Luc (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Edição Gradiva.

Rainisto, S. (2003). Success factors of Place Marketing: *A study of Place Marketing practices in Northern Europe and the United States*. Doctoral Dissertations - Helsinki University.

Rooney, J.A. (1995), "Branding: a trend for today and tomorrow", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 4 (4), pp. 48-55.

Saxena, G. (2005), "Relationships, networks and the learning regions: case evidence from the Peak District National Park", *Tourism Management*, Vol. 26 No. 2, pp. 277-89.

Simeon, Roblyn (2006), "A conceptual model linking brand building strategies and Japanese popular culture", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 24, N.º 5, pp.463 – 476.

Starik, M (1994), "The Toronto Conference: Reflections on Stakeholder Theory" *Business and Society*. Vol. 33, pp. 89-95.

Wang, Y.C. and Fesenmaier, D.R. (2007), “*Collaborative destination marketing: a case of Northern Indiana, USA*”, *Tourism Management*, Vol. 28 No. 3, pp. 863-75.

Wang, Y.C. and Xiang, Z. (2007), “*Towards a theoretical framework of collaborative destination marketing*”, *Journal of Travel Research*, Vol. 46, pp. 75-85.

YIN, Robert (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2ª Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

### **Endereços electrónicos consultados**

URL:[http://norte2020.pt/sites/default/files/public/uploads/programa/po\\_norte2020.pdf](http://norte2020.pt/sites/default/files/public/uploads/programa/po_norte2020.pdf)  
(CCDR-N NORTE 2020 (Programa Operacional Regional do Norte 2014/2020) – versão integral)

URL:<http://www.ccdr-n.pt/regiao-norte/indicadores-regionais> (CCDR-N Indicadores Regionais)

URL: <http://www.cvrtavora-varosa.pt/rota.asp> (Comissão Vitivinícola Távora Varosa, consultado entre outubro de 2014 e maio de 2015)

URL: <http://www.cm-moimenta.pt> (Município de Moimenta da Beira, consultado entre outubro de 2014 e maio de 2015)

URL: <http://www.pordata.pt> (Pordata – Base de Dados Portugal Contemporâneo, consultado entre outubro de 2014 e maio de 2015)

URL: <http://www.douro-turismo.pt> (Turismo do Douro, consultado entre outubro de 2014 e maio de 2015)

URL: <http://www.polimagra.pt> (Granitos e Mármore polidos, consultado entre outubro de 2014 e maio de 2015)

URL: <http://www.insercol.pt> (Ramo da Metalomecânica, consultado entre outubro de 2014 e maio de 2015)

URL: <http://www.beiradouro.pt> (BEIRADOURO Associação de Desenvolvimento do Vale do Douro, consultado entre outubro de 2014 e maio de 2015)

URL: <http://www.portoenorte.pt> (Turismo do Porto e Norte de Portugal, consultado

entre outubro de 2014 e maio de 2015)

URL: <http://www.pomme-limousin.org> (Pomme du Limousin- Appellation d'Origine Protégée, consultado entre outubro de 2014 e maio de 2015)

URL: <http://www.blue-whale.com> (La French Pomme, Blue-whale, consultado entre outubro de 2014 e maio de 2015)

URL: <http://www.southtyroleanapple.com> (Consortium South Tyrolean Apple – Sudtirol, consultado entre outubro de 2014 e maio de 2015)

URL: <http://www.portugalfresh.org/en> (Portugal Fresh, consultado entre outubro de 2014 e maio de 2015)

URL: <http://fruticultoresbeiratavora.com> (Beira Távora – Associação de Fruticultores, consultado entre outubro de 2014 e maio de 2015)

URL: <http://www.dgadr.mamaot.pt> (Direção Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural, consultado entre outubro de 2014 e maio de 2015)

URL: [www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Paginas/MenuInternacionalizar.aspx](http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Paginas/MenuInternacionalizar.aspx) (aicep Portugal Global - Internacionalizar, consultado entre outubro de 2014 e maio de 2015)

URL: <http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/89.html> (Instituto da Vinha e do Vinho, I.P. – Enoturismo e Rota de Vinhos, consultado entre outubro de 2014 e maio de 2015)

URL: <http://www.cvrdao.pt> (Comissão Vitivinícola Regional do Dão, consultado entre outubro de 2014 e maio de 2015)

URL: <http://www.ampv.pt> (Associação de Municípios Portugueses do Vinho, consultado entre outubro de 2014 e maio de 2015)

URL: [www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_main](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main) (Instituto Nacional de Estatística, consultado entre outubro de 2014 e maio de 2015)

URL: [www.ama.org/Pages/default.aspx](http://www.ama.org/Pages/default.aspx) (American Marketing Association, consultado entre outubro de 2014 e maio de 2015)

## **Anexo: Transcrição das entrevistas e guião e respostas dos stakeholders**

A presente entrevista insere-se no estudo empírico que está a ser levado a cabo no âmbito de uma tese de dissertação de mestrado em Comunicação e Marketing, da Escola Superior de Educação de Viseu. O presente estudo está enquadrado na temática do Marketing de Lugares e pretende avaliar o papel desempenhado pelos principais stakeholders com o objectivo de criar uma estratégia de desenvolvimento local.

### 1) Factores de Marketing de Lugares

1.1. Considera que as infra-estruturas existentes são as suficientes para o desenvolvimento de Moimenta da Beira? Se não, quais as que faltam?

1.2. Em que atracções deve apostar prioritariamente a região de Moimenta da Beira para o seu desenvolvimento?

1.3. Quais as actividades prioritárias para o desenvolvimento de Moimenta da Beira? Agricultura, Indústria, Comércio e Serviços?

1.4. Quais os factores que influenciam positiva e negativamente a qualidade de vida em Moimenta da Beira?

1.6. Quais os factores que influenciam positiva e negativamente a imagem de Moimenta da Beira?

### 2) Análise do concelho de Moimenta da Beira

2.1. Indique, no seu entender, quais são as principais ameaças externas que afectam o desenvolvimento da região de Moimenta da Beira.

2.2. Indique, em seu entender, quais as principais oportunidades externas que afectam o desenvolvimento do concelho de Moimenta da Beira.

2.3. Indique quais são os pontos fortes do concelho de Moimenta da Beira.

2.4. Indique quais são os pontos fracos do concelho de Moimenta da Beira.

### 3) Estratégia da região de Moimenta da Beira

3.1. Considera que existe uma estratégia de desenvolvimento para a região de Moimenta da Beira?

3.2. Em caso afirmativo, parece-lhe que essa estratégia funciona em rede com outros concelhos ou entidades?

3.3. Quais são as principais linhas estratégicas para o concelho de Moimenta da Beira?

3.4. Qual deverá ser o principal objectivo para o desenvolvimento do concelho de Moimenta da Beira?

3.5. Indique alguns projectos estratégicos para alcançar esse objectivo.

### 4) Público-Alvo do concelho de Moimenta da Beira

4.1. Em sua opinião, quais são os públicos-alvo mais relevantes para o concelho de Moimenta da Beira (**Residentes, Trabalhadores de outros concelhos, Negócios e Indústrias, Visitantes e Turistas, Estudantes, ...**).

**Instituição Entrevistada:** *Associação de Fruticultores da Beira Távora*

**Responsável Entrevistado:** Eng. Humberto Matos

**Dia da Entrevista:** *02 de Fevereiro de 2015*

**Local:** *Sede da Associação de Fruticultores da Beira Távora*

## **1) Factores de Marketing de Lugares**

### **1.1. Considera que as infra-estruturas existentes são as suficientes para o desenvolvimento de Moimenta da Beira? Se não, quais as que faltam?**

Falta as Infra-estruturas para gente ambiciosa que nunca chegam e realmente já temos algumas no município. Mas faltam como aumentar o parque industrial, as ligações rodoviárias a Viseu e Vilar Formoso.

### **1.2. Em que atracções deve apostar prioritariamente a região de Moimenta da Beira para o seu desenvolvimento?**

O Turismo deve aproveitar as nossas potencialidades para desenvolver essa atividade turística de Moimenta da Beira. Não nos podemos esquecer que temos um lago, serra e estamos juntos ao Douro. Isto quer dizer que pode haver linhas de conduta de pensamento desde o douro á serra. Para caçar e desportos náuticos na albufeira do vilar. A grande atracção de Moimenta da Beira e desenvolvimento tem de assentar nos seus recursos endógenos, maçã, vinho, granitos. Centrar na produção agrícola.

### **1.3. Quais as actividades prioritárias para o desenvolvimento de Moimenta da Beira? Agricultura, Indústria, Comércio e Serviços?**

Como prioritário seria centrar-se através da agricultura que se esta a desenvolver. O que vem a seguir, isto é, as indústrias agroalimentares. Como somos produtores de vinho necessariamente a Cooperativa precisará melhorar o aspeto da vinificação - ampliar. Em termos de maçã precisamos de ampliar o aspeto da industrialização, da pós-produção - agroalimentares.

### **1.4. Quais os fatores que influenciam positiva e negativamente a qualidade de vida em Moimenta da Beira?**

Moimenta da Beira tem de comungar para uma estratégia regional não só para Moimenta da Beira, mas para a região. Falta de acessibilidades, fator negativo. Falta da ligação Vilar Formoso ao Douro. A ausência dessas infraestruturas funciona como um peso negativo para o desenvolvimento. Fatores positivos: A localização de Moimenta da Beira, custo de vida, o próprio ambiente.

### **1.5. Quais os fatores que influenciam positiva e negativamente a imagem de Moimenta da Beira?**

Moimenta da Beira não têm uma marca regional, a título de exemplo “Aquilino Ribeiro”. Falta uma marca regional que englobe o Douro sul todo, todos os municípios desta região. Não podemos marcar uma marca para cada município. No conceito de desenvolvimento regional com base comunitária, obriga parcerias agrupamentos. O caso da marca, pode ser uma marca para o granito, granito do douro sul, maçã do douro sul. É preciso alguma identidade dos produtos para que se possa promover. Quer exportar mais maçãs ou granitos para a arábia saudita eles exigem-lhe uma marca.

## **2) Análise do concelho de Moimenta da Beira**

### **2.1. Indique, no seu entender, quais são as principais ameaças externas que afectam o desenvolvimento da região de Moimenta da Beira?**

A interioridade de Moimenta da Beira é de certa forma uma limitação com a ligação a vilar formoso. A questão da acessibilidade.

### **2.2. Indique, em seu entender, quais as principais oportunidades externas que afetam o desenvolvimento do concelho de Moimenta da Beira?**

Se aproveitássemos a oportunidades endógenos, as internas já seria muito bom. As regiões competem umas com outras. As oportunidades externas só se buscam com acessibilidades.

### **2.3. Indique quais são os pontos fortes do concelho de Moimenta da Beira.**

Os pontos fortes são os produtos que sabemos fazer, falta promover. A boa localização geográfica de Moimenta da Beira que outros territórios não têm. Temos o município encravado.

### **2.4. Indique quais são os pontos fracos do concelho de Moimenta da Beira.**

Interioridade tem um peso grande, com a consequência de os meios financeiros serem poucos. Hoje as notícias vêm da União Europeia através de um clique, mas daí esta a gente ouvir as inovações até processar e praticá-las ainda é um apanágio do interior.

### **3) Estratégia da região de Moimenta da Beira**

#### **3.1. Considera que existe uma estratégia de desenvolvimento para a região de Moimenta da Beira?**

Está a ser preparada julgo eu, no âmbito do desenvolvimento local com base comunitária. Um município só por si, não pode criar estratégias próprias. No novo quadro comunitária abriu-se uma porta para que digamos aja desenvolvimento local, ou seja, tem que haver estratégias conjuntas. Temos de conciliar através de produtos endógenos em comum, vinho do porto, granitos, maçãs. Dentro da tal marca e criar uma estratégia comum. Através de um diagnóstico que apontou metas Augusto e Mateus.

#### **3.2. Em caso afirmativo, parece-lhe que essa estratégia funciona em rede com outros concelhos ou entidades?**

Esta a ser preparada essa estratégia.

#### **3.3. Quais são as principais linhas estratégicas para o concelho de Moimenta da Beira?**

Moimenta da Beira assim como qualquer Município é obrigado a promover desenvolvimento integrado com outros municípios.

#### **3.4. Qual deverá ser o principal objetivo para o desenvolvimento do concelho de Moimenta da Beira?**

Criação de melhores condições para o sector primário, disponibilidade de água para a agricultura, criação de uma rede consistente de operadores de maçã. O sector do vinho está organizado. Sector da transformação e comercialização da maçã é de capital importância, trabalhar mais este campo. Não sabemos comercializar. Criar condições a montante da produção; Sabermos organizar mais valia do produto.

#### **3.5. Indique alguns projectos estratégicos para alcançar esse objectivo.**

Criação da Marca; Divulgação forte dos nossos produtos e reorganização comercial

dos produtos. Granitos Vinhos Espumantes Terras do Demo; Raposeira; Murganheira. O vinho está organizado.

#### 4) Público-Alvo do concelho de Moimenta da Beira

4.1. Em sua opinião, quais são os públicos-alvo mais relevantes para o concelho de Moimenta da Beira (**Residentes, Trabalhadores de outros concelhos, Negócios e Indústrias, Visitantes e Turistas, Estudantes, ...**)?

Negócios e Indústria; Visitantes e Turistas.

**Instituição Entrevistada:** *Cooperativa Agrícola do Távora*

**Responsável Entrevistado:** Prof. João Silva

**Dia da Entrevista:** *03 de Fevereiro de 2015*

**Local:** *Sede da Cooperativa Agrícola do Távora*

### **1) Factores de Marketing de Lugares**

**1.1. Considera que as infra-estruturas existentes são as suficientes para o desenvolvimento de Moimenta da Beira? Se não, quais as que faltam?**

Considero que o concelho de Moimenta da Beira possui as infra-estruturas básicas, escolar e desportivas, ponto de vista ao nível da saúde. O concelho de Moimenta consegue agregar serviços, saúde, tribunal, finanças, agricultura estão sediados em Moimenta da Beira. Potencial agrícola da região, na área da fruta – maçã, ou seja, Cruzeiro, Soma e Cooperativa Agrícola do Távora. Possui uma estrutura forte que é a Cooperativa Agrícola do Távora faz uma diferença do que é o Cooperativismo português, no concelho e limítrofes. Contribui para o desenvolvimento de Moimenta da Beira e região com potencial elevado com vista que o capital continue na região, ou seja, os resultados dos investimentos e mais-valias que vêm a seguir. Permite fixar a população. A dinâmica quer na fruticultura quer na vitivinicultura dos últimos anos, ultimo quadro comunitário e o último 2020 permite fixar jovens agricultores, será região do país que mais fixou jovens agricultores. Moimenta da Beira já tem infrustruturas que cheguem, tem pessoas com qualificações bastantes, precisa de transformar os

investimentos no tecido produtivo. Está bem situado estrategicamente e começa a ter condições para atrair potencial de turismo.

### **1.2. Em que atracções deve apostar prioritariamente a região de Moimenta da Beira para o seu desenvolvimento?**

Eu penso que melhorar um pouco a restauração. Existe muita estrutura para só existe dois restaurantes. Fraca qualidade. Criar espaços atrativos como destino de procura, não pode ser só a Fundação Aquilino Ribeiro, a Cooperativa Agrícola do Távora, paisagem, é preciso criar outras dinâmicas para as estruturas já existentes. E o IC26 diariamente saiem dezenas de camiões.

### **1.3. Quais as actividades prioritárias para o desenvolvimento de Moimenta da Beira? Agricultura, Indústria, Comércio e Serviços?**

Quando falo da agricultura tem o conhecimento do potencial das frutas e vinhos, Empresas existem a sua estratégia. A Câmara como entidade aglutinadora de vontades e tendo uma visão para o seu desenvolvimento concelho e região, tem de ter com os outros municípios vizinhos uma estratégia semelhante de políticas que centralizem a região. Tem de haver uma marca da maçã e não pode ser de Moimenta ou Armamar, denominação da maçã para se afirmar no mercado nacional e internacional. Tem de haver investimentos que sejam simultaneamente de todos os agricultores ao nível da água e frio. Identificação da região com uma marca, ou seja, marcas: turismo; desporto, para a região, paisagem, exemplo douro vinhateiro, rota dos vinhos da Bairrada, ou seja um elo de ligação dos vinhos com a gastronomia., turismo e paisagem. Período da macieira em flor para passeios.

### **1.4. Quais os factores que influenciam positiva e negativamente a qualidade de vida em Moimenta da Beira?**

Moimenta da Beira tem uma grande vantagem de cá viver, ou seja, as pessoas são hospitaleiras e trabalham e sabem resolver objectivos quando são apresentados. Têm as infra-estruturas bem organizadas. Moimenta tem boas condições viárias. Moimenta necessita de uma via com ligação a uma auto-estrada e Ip, devido ao escoamento de produtos ao nível da fruta e granitos que sai todos os dias. Tem um bom clima, permitindo fazer a dicotomia entre o que é a parte mais baixa do concelho, olivais, macieiras e vinhas e a parte mais alta a serra, rebanhos, caça, paisagem, floresta.

### **1.5. Quais os factores que influenciam positiva e negativamente a imagem de Moimenta da Beira?**

Temos uma Fundação Aquilino Ribeiro em articulação com três concelhos. Espumantes Terras do Demo valor acrescentando. É uma estrutura que é importante ao nível do turismo cultural. Tem lacunas enormes. Não tem capacidade para receber visitantes. Poderia ser um espaço gastronómico. Temos das maiores Quintas – Convento de S.Francisco. Com património, paisagem, monumentalidade e religiosidade. Da CCDR-N; Turismo do Norte; Câmara Municipal; IFEC é uma lacuna grande não existir uma candidatura para requalificar esse edifício. É uma grande lacuna ter uma Escola Profissional e não lecionar ensino agrícola, turismo e gastronomia. Dois constrangimentos que o concelho de Moimenta da Beira tem de resolver. Têm serviços e segurança pública. Negativamente a Câmara Municipal de Moimenta da Beira não tem dinheiro, o país está a atravessar uma crise. E são poucos as empresas que estão a dinamizar a região. Precisávamos mais de Empresas.

### **2) Análise do concelho de Moimenta da Beira**

#### **2.1. Indique, no seu entender, quais são as principais ameaças externas que potenciam o desenvolvimento da região de Moimenta da Beira?**

A perda da população. Não há jovens. Não existe um horizonte de esperança na região para fixar pessoas. Estamos a ver que as aspirações de fixar pessoas é diminuta, Moimenta pode estabilizar população a médio prazo, mas a partir do momento que a periferia começar a ter pouca gente vai-se agravar este problema. Os jovens não se fixam se não têm emprego, querem ganhar dinheiro. Tentar atrair jovens. Tenho mais de 15 de licenciados a candidaturas espontâneas.

#### **2.2. Indique, em seu entender, quais as principais oportunidades externas que afectam o desenvolvimento do concelho de Moimenta da Beira?**

Quadro 2020 em benefício do tecido produtivo. Aproveitar subsídios para apoiar as estruturas, como por exemplo vai ter de recorrer mais a câmaras frigoríficas. Aproveitar os dinheiros destinadas a desenvolver é dar apoio às estruturas para criar dinâmica. A possibilidade do sector privado recorrer aos apoios comunitários, ou seja, as empresas avançam se houver uma participação elevada para o seu desenvolvimento. Necessitamos de mais apoios para o desenvolvimento da região.

### **2.3. Indique quais são os pontos fortes do concelho de Moimenta da Beira.**

Moimenta da Beira tem uma boa localização. Quase é obrigatório passar em Moimenta da Beira. É uma mais-valia. Soma, Cooperativa, Polimagra, são empresas fortes. Temos uma outra estrutura mais forte. Criar uma organização de produtores que se juntem para ter mais massa crítica nos mercados. Moimenta goza de uma maior centralidade que outros territórios limítrofes.

### **3) Estratégia da região de Moimenta da Beira**

#### **3.1. Considera que existe uma estratégia de desenvolvimento para a região de Moimenta da Beira?**

Tenho vindo a assistir a reuniões mas não passa do mesmo. Fala-se na rota de Cister mas não avança. E é um vetor muito importante para o desenvolvimento do enoturismo. Parceria com o turismo religioso vindo da Senhora da Lapa. Fazem os eventos desportivos e outros, mas passa a ser só iniciativas pontuais. Às infraestruturas locais é necessário uma vontade em termos de turismo á região. A cooperativa trouxe três grupos fortes, mas é necessária que a Câmara o faça. Ou seja, criar várias jornadas durante o ano sobre temas da região, agricultura.

#### **3.2. Em caso afirmativo, parece-lhe que essa estratégia funciona em rede com outros concelhos ou entidades?**

É preciso pensar o concelho nas várias linhas. O que é necessário fazer para desenvolver o turismo? Quantos visitantes pernoitam em Moimenta da Beira? Atrair gente? Porque só chegam a Tarouca os turistas da empresa dourado azul?

#### **3.3. Quais são as principais linhas estratégicas para o concelho de Moimenta da Beira?**

O desenvolvimento sustentado na agricultura. A cooperativa criou uma dinâmica através de um técnico, que instalou mais de 400 jovens agrícolas e correspondeu a muitos milhões de euros na região, através reestruturação de mais 400 hectares de vinha. Foram plantados mais de 47 hectares no ano passado. Isto é uma dinâmica de tal ordem de um investimento mais 1 de milhão de euros, ao nível de compra de adubos, gasóleo, arames, paus, quantidade de gente que emprega e as uvas que são produzidas.

### **3.4. Qual deverá ser o principal objectivo para o desenvolvimento do concelho de Moimenta da Beira?**

Em termos da sua identidade. Criar uma marca. Os espumantes, os vinhos e as maçãs é o que fala no exterior. Eu não posso está a defender uma região em que os vários os concelhos da manhã promovem o mesmo evento. Ex. Alcobaça! Viraram-se para a pera! É necessário criar uma marca! Tivéssemos essa maçã com valor acrescentado! Ou vou para a região de... Os espumantes também têm marcas como a Raposeira, Murganheira nos concelhos vizinhos. A sua identidade como marca.

### **3.5. Indique alguns projectos estratégicos para alcançar esse objectivo.**

O potencial que está região tem, na agricultura, os nossos fruticultores e vinicultores sabem o que fazem e são muito profissionais. A procura de uma marca para a região! Factor de desenvolvimento; factor de constrangimento! Criação de uma marca de uma grande região. Em termos de fruta é necessário trabalhar a tal marca na sua plenitude!

#### 4) Público-Alvo do concelho de Moimenta da Beira

4.1. Em sua opinião, quais são os públicos-alvo mais relevantes para o concelho de Moimenta da Beira (**Residentes, Trabalhadores de outros concelhos, Negócios e Indústrias, Visitantes e Turistas, Estudantes, ...**)?

Todos. Jovens no limiar da saída da região e só voltam se tiverem condições de trabalho.

**Instituição Entrevistada:** *Insercol*

**Responsável Entrevistado:** João Guedes

**Dia da Entrevista:** *03 de Fevereiro de 2015*

**Local:** *Sede da Insercol*

### **1) Factores de Marketing de Lugares**

#### **1.1. Considera que as infra-estruturas existentes são as suficientes para o desenvolvimento de Moimenta da Beira? Se não, quais as que faltam?**

Projectão forte ao nível da Associação de Fruticultores de Moimenta da Beira. Têm que inovar mais. Factor número um é a maçã. Enquanto não for feita a organização ensina-los no sentido de os unir. A associação tinha de representar a região ao nível da maçã para vender o produto. O vinho já está mais controlado através do IVV, temos que dar os parabéns à Cooperativa ao nível do que se tem feito nos vinhos. Aumento do parque industrial e variante até ao alto da portela (Leomil) com ligação a Lamego. Criar infra-estruturas relacionadas com a maçã, ou seja, parceria com Armamar devido ao mesmo produto, maçã. Ligação a Armamar, Valdigem ao nível de melhores acessos rodoviários para ficarmos mais fortes. Urgente da ligação a Vila Nova de Paiva e Espanha.

#### **1.2. Em que atracções deve apostar prioritariamente a região de Moimenta da Beira para o seu desenvolvimento?**

Fazer um estudo aos concelhos limítrofes de quais os serviços que se mantêm e foram transferidos para outras localidades. Saber quais as necessidades para a auto-programar. A que ampliar a zona industrial de Moimenta da Beira é necessário e fulcral. Saber quais os equipamentos que cada município têm e reciprocamente. Criar um gabinete para a indústria e comércio. O distrito de Viseu só chega a Vila Nova de Paiva. É necessário perceber a forma como contrariar isso ao nível de apoio empresarial. O parque industrial poderá ser um factor de investimento. Ex. Outdoors lançados na região.

#### **1.3. Quais as actividades prioritárias para o desenvolvimento de Moimenta da Beira? Agricultura, Indústria, Comércio e Serviços?**

Todas as áreas são importantes. A Câmara Municipal e hotéis têm de ter uma página

na internet com muita informação e simultaneamente interativa, para quem vai buscar informação sobre os vários os aspetos mencionados.

#### **1.4. Quais os factores que influenciam positiva e negativamente a qualidade de vida em Moimenta da Beira?**

No caso da Insercol mais 50% dos colaboradores não são residentes no concelho. Precisávamos que a Escola Profissional tinha de ter cursos relacionados com a realidade empresarial. Falta de formação académica. Temos de dar a 'volta a juventude', no sentido de os cativar para a área empresarial local.

#### **1.5. Quais os factores que influenciam positiva e negativamente a imagem de Moimenta da Beira?**

Positivamente temos boas referências através de empresários e dirigentes de Entidades com influência e projecção, comparando com concelhos limítrofes. Ex. Centro de Inspeções brevemente na zona industrial. E prémios que empresários receberam. O município colabora com empresários e os preços não são tão elevados como noutros concelhos.

### **2) Análise do concelho de Moimenta da Beira**

#### **2.1. Indique, no seu entender, quais são as principais ameaças externas que afectam o desenvolvimento da região de Moimenta da Beira?**

Na área da fruticultura é necessário fazer barragens, o Município tem de estar atento.

#### **2.2. Indique, em seu entender, quais as principais oportunidades externas que afectam o desenvolvimento do concelho de Moimenta da Beira?**

Os apoios comunitários têm sido poucos. Estamos a contar que vá existir mais apoio no quadro 2020. É importante para o desenvolvimento da região.

#### **2.3. Indique quais são os pontos fortes do concelho de Moimenta da Beira.**

Temos algum valor: vinhos, maçã, indústria. Boa localização geográfica. Moimenta da Beira fica numa planície.

#### **2.4. Indique quais são os pontos fracos do concelho de Moimenta da Beira.**

Falta de acessos rodoviários. Grande parte dos colaboradores das empresas residem

em Viseu. Se existisse bons acessos já residiam na sede do local de trabalho. A escola profissional tem de formar os alunos para a realidade empresarial.

### **3) Estratégia da região de Moimenta da Beira**

#### **3.1. Considera que existe uma estratégia de desenvolvimento para a região de Moimenta da Beira?**

Se existe não conheço. A estratégia está 'montada', é necessário captar gente. Residentes de outros concelhos vão residir para Moimenta da Beira. Devido ao fecho de serviços noutras localidades. Possivelmente os empresários da 'restauração' podem vir abrir um espaço em Moimenta da Beira. A Insercol tem 15% de trabalhadores de Tabuaço e Armamar 8% de trabalhadores de Resende. Mais Indústria que dê mão-de-obra feminina, de forma, a que traga famílias a residir em Moimenta da Beira.

#### **3.2. Em caso afirmativo, parece-lhe que essa estratégia funciona em rede com outros concelhos ou entidades**

Deviam funcionar, mas não funciona essa estratégia. A título de exemplo, Armamar ganhava com essa parceria.

#### **3.3. Quais são as principais linhas estratégicas para o concelho de Moimenta da Beira?**

Vias estruturantes; Barragens; Cativar população; Promover através do Marketing Territorial; Divulgar a zona industrial através dos Outdoors fora do concelho.

#### **3.4. Qual deverá ser o principal objectivo para o desenvolvimento do concelho de Moimenta da Beira?**

Acessos rodoviários são muito importantes. Formar os jovens para ficar nas Empresas. Mesmo que vão frequentar cursos superiores, á posterior podem voltar para empresas onde fizeram estágios curriculares.

#### **3.5. Indique alguns projectos estratégicos para alcançar esse objectivo.**

Escola Profissional com cursos adaptados com o tecido empresarial. As Universidades colaboram com a Insercol ao nível de apresentação de novos produtos.

#### 4) Público-Alvo do concelho de Moimenta da Beira

4.1. Em sua opinião, quais são os públicos-alvo mais relevantes para o concelho de Moimenta da Beira (**Residentes, Trabalhadores de outros concelhos, Negócios e Indústrias, Visitantes e Turistas, Estudantes, ...**)?

Todos.

**Instituição Entrevistada:** *Escola Profissional de Moimenta da Beira*

**Responsável Entrevistado:** *Eng. Chiquilho*

**Dia da Entrevista:** *06 de Fevereiro de 2015*

**Local:** *Sede Escola Profissional de Moimenta da Beira*

#### **1) Factores de Marketing de Lugares**

**1.1. Considera que as infra-estruturas existentes são as suficientes para o desenvolvimento de Moimenta da Beira? Se não, quais as que faltam?**

Nunca podemos estar satisfeitos com que temos. Uma falta de maior dinamismo das Instituições representativas. Tem de haver um maior diálogo entre Instituições. Cujo objectivo é a mesma actividade – agricultura. Esta Instituição teve uma intervenção correcta em dois campos: tínhamos consciência do estado de desenvolvimento no ponto agrícola na formação profissional, não sendo para agricultores e quadros dirigentes das cooperativas e jovens agricultores. Em intercâmbio com a UTAD e Direcção Regional da Agricultura. Foi criada a região Távora varosa, não havendo estudo nenhum, o que existia, desde castas predominantes e nós com uma parceria com estudos vitivinícolas do douro. O exemplo na nossa quinta temos uma vinha compologarfico das castas único na região. Sendo uma escola agrária tivemos um pequeno laboratório e divulgação via rápido e inclusive adquirimos um laboratório em 1990. Análises agro-alimentares. Pelo qual este curso não avançou. Relativamente há pouco tempo a actividade principal é a agricultura e Indústria. A nível de infra-estruturas ainda faltam. Os produtores/empresários na sua componente técnica já dominam bem. Falta-lhes a organização de trabalho, noções de gestão agrícola, fazendo estudos económicos. Na quinta do Ribeiro não fosse fundamentalmente o lucro, chegamos 47 hectares e meio não chegava para pagar a mão-de-obra. Nós temos outros encargos ao nível social. Série de estruturas. Hoje a Soma tem a sua

estratégia, ou seja, cada empresa tem a sua estratégia. Mas não concorda com essa forma. Bons acessos rodoviários. Sempre se pensou que Moimenta da Beira tem uma localização estratégica fundamental. A estratégia que beneficiava da situação geográfica deixou de existir.

### **1.2. Em que atracções deve apostar prioritariamente a região de Moimenta da Beira para o seu desenvolvimento?**

O Turismo Rural é fundamental. O novo quadro de apoio comunitário 2020, nós temos insistido ainda ontem numa reunião com a Câmara Municipal e a Cooperativa Agrícola do Távora do facto chegarem pessoas a visitar as caves e de não terem conhecimento de outros locais para visitar (turistas). Assim, é necessário que se crie uma rota com outros locais para visitar através de um percurso regional. A cooperativa tem as castas mais representativas da região e alinhar-se ao seu passado histórico, podia ser um ponto de visita no concelho. Continuo a considerar que o património cultural, como se passa no concelho vizinho. Portanto a quinta do ribeiro, tem no meu ponto de vista, convento que o primeiro da ordem s. francisco em Portugal datado em 1443. Daí que por havia duas quintas a do ribeiro e do paço. O que é certo é que num período breve da história foi vandalizado o convento. Vamos tentar através do novo quadro candidatar nem que seja para conservar o que lá está. A quinta do ribeiro tem um passado histórico grande.

### **1.3. Quais as actividades prioritárias para o desenvolvimento de Moimenta da Beira? Agricultura, Indústria, Comércio e Serviços?**

Estamos numa região ao nível da agricultura, ótimos vinhos nomeadamente os espumantes terras do demo – região Távora Varosa. São dos melhores do país. Investir no ecoturismo.

### **1.4. Quais os factores que influenciam positiva e negativamente a qualidade de vida em Moimenta da Beira?**

Pavilhão; Piscinas; Auditório; Complexo Desportivo; Comércio que satisfaz o nível de vida para uma vila; Escola Profissional; Agrupamento de Escolas. A escola profissional tecnológica agrária, está a tentar novamente a abrir cursos. A direcção pedagógica vai propor novamente um curso na área da enologia. Foi negado porque relativamente perto temos a escola de Lamego e Régua com o mesmo curso. Ao nível de cursos na área da metalúrgica, por exemplo Insercol. O grande problema . No ano passado

fomos a Tondela a uma escola profissional, essas escolas estão ligadas ao poder económico, o material é muito caro. Tínhamos as oficinas no Armazém municipal. O que entendem é que os cursos têm de estar ligados à informática. As escolas profissionais tinham um órgão consultivo, o que se pretendia era que houvesse um elo muito forte entre o mercado de trabalho e as escolas profissionais.

### **1.5. Quais os factores que influenciam positiva e negativamente a imagem de Moimenta da Beira?**

Os produtos da Polimagra, Insercol e Cooperativa Agrícola do Távora.

## **2) Análise do concelho de Moimenta da Beira**

### **2.1. Indique, no seu entender, quais são as principais ameaças externas que afectam o desenvolvimento da região de Moimenta da Beira?**

Moimenta da Beira não está ligada aos mesmos organismos do Estado, ou seja, em alguns aspectos fazemos parte do norte, outras ao centro. A maior necessidade do distrito dizia o Fernando Ruas era o IP5. Nas desigualdades brutais no distrito, ou seja, Mangualde, Nelas, Oliveira de Frades, Tondela. Precisamos de resolver esse problema : norte ou centro. Ou elo com as associações industriais e logo a seguir vem o ensino universitário.

### **2.2. Indique, em seu entender, quais as principais oportunidades externas que afectam o desenvolvimento do concelho de Moimenta da Beira?**

Empresas de grande bandeira que se interessam em instalarem-se em Moimenta da Beira. No estrangeiro existe muito essa política.

### **2.3. Indique quais são os pontos fortes do concelho de Moimenta da Beira.**

Ponto forte: temos hoje unidades hoteleiras que têm de dar o salto. Hoje em dia no turismo, nós temos agências de turismo, o que era fundamental promovam a região. O Posto de Turismo é suficiente para poder divulgar, mas não promove.

### **2.4. Indique quais são os pontos fracos do concelho de Moimenta da Beira.**

Chegamos aos restaurantes e os empregados de mesa não têm qualificações.

## **3) Estratégia da região de Moimenta da Beira**

**3.1. Considera que existe uma estratégia de desenvolvimento para a região de Moimenta da Beira?**

**3.3. Quais são as principais linhas estratégicas para o concelho de Moimenta da Beira?**

Julgo que é de aproveitar ao máximo as estruturas já existentes, que são as melhores dos pais. Ao nível agro-alimentar com as maçãs, o vinho. O concelho já tem turismo rural. A Expodemo é um ótimo evento para a promoção do território. Nós começamos a ficar um pouco pobres ao nível cultural, exemplo da orquestra e estamos a criar uma academia de música.

**3.4. Qual deverá ser o principal objectivo para o desenvolvimento do concelho de Moimenta da Beira?**

Desenvolvimento quer no sector primário e secundário no sentido de sermos capazes de combater o desemprego. É tentar fixar população na região.

**3.5. Indique alguns projectos estratégicos para alcançar esse objectivo.**

4) Público-Alvo do concelho de Moimenta da Beira

4.1. Em sua opinião, quais são os públicos-alvo mais relevantes para o concelho de Moimenta da Beira (**Residentes, Trabalhadores de outros concelhos, Negócios e Indústrias, Visitantes e Turistas, Estudantes, ...**)?

Todos.

**Instituição Entrevistada:** *Agrupamento de Escolas de Moimenta da Beira*

**Responsável Entrevistado:** Dr. Alcides Sarmento

**Dia da Entrevista:** *10 de Fevereiro de 2015*

**Local:** *Sede do Agrupamento de Escolas de Moimenta da Beira*

## **1) Factores de Marketing de Lugares**

### **1.1. Considera que as infra-estruturas existentes são as suficientes para o desenvolvimento de Moimenta da Beira? Se não, quais as que faltam?**

Moimenta da Beira está bem dotada em termos de infra-estruturas físicas. Requalificação urbana. Em termos de variantes fora da vila. É necessários mais espaços verdes. Um Pavilhão Multiusos.

### **1.2. Em que atracções deve apostar prioritariamente a região de Moimenta da Beira para o seu desenvolvimento?**

Ao nível de eventos já se tem feito muito. Em termos de cultura, desporto e lazer. O Município tem um programa. Começar pela base, isto é, os cidadãos que estão por cá podem eles criar espetáculos culturais e a Escola tem tido esse papel.

### **1.3. Quais as actividades prioritárias para o desenvolvimento de Moimenta da Beira? Agricultura, Indústria, Comércio e Serviços?**

Moimenta da Beira em termos da agricultura está bem posicionada ao nível das frutas e vinhos. Podíamos apostar noutro aspecto endógeno – batatas e leite. Ao ter-se apostado na serra através de batatas que é de boa qualidade no concelho. Tem vários inconvenientes em oscilações de preço, mas podia ter aproveitado de forma organizada na cooperativa. Já tivemos muita produção leite e se tem organizado a transformação, ou seja, tem de estar ligada á indústria e ao comércio agro-alimentar. O problema da produção é criar valor e temos a vantagem em Moimenta da Beira, dos granitos da Polimagra. Comércio em Moimenta sempre desempenhou um papel importante na década de 80, sendo Moimenta um ponto de passagem. O comércio não soube acompanhar a evolução dos tempos. As grandes superfícies no distrito prejudicaram o comércio local. O turismo tem de ser visto como complementar e não de forma isolada. O interior não atrai turismo de massas. O turismo é activo, é necessário organizar actividades. Era necessário envolver os agentes. Ex.

Caminhadas, ciclo turismo. A barragem para turismo para actividades/desportos náuticos e a serra para caminhadas. Podia-se investir num campo de golfe na barragem ou na serra.

#### **1.4. Quais os factores que influenciam positiva e negativamente a qualidade de vida em Moimenta da Beira?**

A qualidade de vida está associada aos rendimentos é fácil e agradável. Ou seja, os equipamentos ficam perto uns dos outros. Não temos indústrias culturais. As nossas escolas perderam nos últimos anos 50 professores tendo impacto na economia local.

#### **1.5. Quais os factores que influenciam positiva e negativamente a imagem de Moimenta da Beira?**

Moimenta da Beira tem no exterior uma imagem positiva, através do espumante Terras do Demo, associadas às marcas.

### **2) Análise do concelho de Moimenta da Beira**

#### **2.1. Indique, no seu entender, quais são as principais ameaças externas que afectam o desenvolvimento da região de Moimenta da Beira?**

É óbvio que o país estando em crise e é necessário investimento público no interior é fundamental e com os cortes aos municípios é complicado. Com a consequência do êxodo rural. Falta de investimento do Estado. Sempre houve assimetria entre o interior e litoral. Já defendia na década de 90 na minha tese, nos no interior estamos mais perto da Europa. As Câmaras haviam de apostar na diáspora de forma que invistam em Portugal. Duas políticas públicas terríveis, Portugal tem um problema demográfico. Em termos conjunturais é o emprego que ainda é mais grave. As políticas ao nível das desigualdades territoriais. Ex. Todos os alunos do litoral que se candidatem aos politécnicos do interior tem direito a uma bolsa de €1500,00, mas a medida esta aplicada ao contrário, ou seja, deviam apostar nos alunos do interior.

#### **2.2. Indique, em seu entender, quais as principais oportunidades externas que afectam o desenvolvimento do concelho de Moimenta da Beira?**

Continuo a achar, o nosso mundo da emigração é uma oportunidade. Os mercados que aí estão são de aproveitar, a nossa aproximação com Espanha.

#### **2.3. Indique quais são os pontos fortes do concelho de Moimenta da Beira.**

Política de marketing territorial. A centralidade dos serviços em Moimenta da Beira, ex: saúde; tribunais. Ao nível da educação congrega à volta muitos alunos. Temos conseguido manter os serviços. Os concelhos vizinhos esvaziaram-se, ou seja, Moimenta da Beira ser um pólo atractivo, mas uma cidade de média dimensão.

#### **2.4. Indique quais são os pontos fracos do concelho de Moimenta da Beira.**

Inserção da região em termos administrativos, eu penso que Moimenta da Beira estar inserido no douro. Se tivéssemos ligados a Viseu era melhor. O Douro pode ter potencial mas não tem estratégia. Moimenta não está inserida uma região demarcada. Em termos de saúde estamos mais ligados a Viseu. Ao nível dos transportes estão mais ligadas a Viseu. No novo quadro comunitário se tivéssemos mais ligados a Viseu marcavam mais pontos.

### **3) Estratégia da região de Moimenta da Beira**

#### **3.1. Considera que existe uma estratégia de desenvolvimento para a região de Moimenta da Beira?**

Indefinição e incapacidade e havia de haver regionalização porque as Cims não funcionam. As cims são agências de repartição de fundos comunitários onde pode haver exceções.

#### **3.2. Em caso afirmativo, parece-lhe que essa estratégia funciona em rede com outros concelhos ou entidades?**

Em Portugal não funcionam em redes. Ainda poderia haver associações de municípios para um determinado objetivo. Moimenta está associado a Vila Nova e Sernancelhe através da Fundação Aquilino Ribeiro e podiam haver outros concelhos a aderir. Ao nível dos desportos náuticos podia haver mais municípios com estratégias comuns. E o que se faz na Suíça e França. Falta a dimensão regional. Até por razões políticas e partidárias para se afirmar como líder regional.

#### **3.3. Quais são as principais linhas estratégicas para o concelho de Moimenta da Beira?**

As linhas estratégicas estão a ser bem definidas. É necessário criar mais valor as maçãs. Não há uma marca de mel. Hoje mel é produto de grande qualidade. A maçã é

necessário encorpar valor, espumante da cidra, sumos, doces. Ao nível turístico pode criar algum dinamismo à volta dos granitos. Moimenta a apostar na batata e no leite mas transformando. Queijos. A volta da lapa criar um circuito de turismo religioso. Falta de organização das estruturas. Os projectos de desenvolvimento englobando as pessoas.

### **3.4. Qual deverá ser o principal objectivo para o desenvolvimento do concelho de Moimenta da Beira?**

Criação de emprego, gerar riqueza, fixação de pessoas. Qualidade de vida. Capacidade de gerar ainda mais emprego. Temos de saúde e serviços. Ao nível de apoio à família desestruturadas. Temos equipamentos sociais.

### **3.5. Indique alguns projectos estratégicos para alcançar esse objectivo.**

Ao nível do turismo é necessária uma articulação com outros municípios, religioso, desportos náuticos e culturais. Instituições de apoio às famílias. Actividades produtivas incorporar cada vez mais valor. Investir no frio e água nas maçãs. Continuo a achar a reabilitação urbana ao nível dos espaços verdes. Temos um parque industrial bem dotado e vai ser melhorado. Nas instituições estão fechadas em si próprias. Quanto mais inclusivas na sua área de intervenção é determinante em qualquer processo de desenvolvimento, sejam elas económicas, sociais ou políticas.

## 4) Público-Alvo do concelho de Moimenta da Beira

4.1. Em sua opinião, quais são os públicos-alvo mais relevantes para o concelho de Moimenta da Beira (**Residentes, Trabalhadores de outros concelhos, Negócios e Indústrias, Visitantes e Turistas, Estudantes, ...**)?

Todos.

**Instituição Entrevistada:** *Polimagra*

**Responsável Entrevistado:** Filipe Sobral

**Dia da Entrevista:** *19 de Fevereiro de 2015*

**Local:** *Sede da Polimagra*

## **1) Factores de Marketing de Lugares**

### **1.1. Considera que as infra-estruturas existentes são as suficientes para o desenvolvimento de Moimenta da Beira? Se não, quais as que faltam?**

Uma grande falha nas acessibilidades, está a trabalhar muito bem no aumento e desenvolvimento da zona industrial. Para as empresas serem mais competitivas tem de apostar na internacionalização. Com os melhores acessibilidades estávamos mais perto de Espanha. As empresas para se fixarem terem de ter acessibilidades rápidas não só para serem Estamos num raio de 50 km de auto-estradas mas estamos num “bico”.

### **1.2. Em que atracções deve apostar prioritariamente a região de Moimenta da Beira para o seu desenvolvimento?**

Crescimento urbanístico, ou seja, havia de haver circulares.

### **1.3. Quais as actividades prioritárias para o desenvolvimento de Moimenta da Beira? Agricultura, Indústria, Comércio e Serviços?**

Maçãs e vinhos; Parque industrial da região do norte do distrito de Viseu dos mais importantes. O turismo está limitado. A não ser uma estratégia com outros concelhos. Ex. Albufeira do Vilar e Senhora da Lapa através de Sernancelhe.

### **1.4. Quais os factores que influenciam positiva e negativamente a qualidade de vida em Moimenta da Beira?**

Positivamente, temos educação; Justiça; saúde; infraestruturas. Pontos negativos: Não temos um parque infantil; não temos ciclovias para a prática desportiva: caminhadas e ciclismo.

### **1.5. Quais os factores que influenciam positiva e negativamente a imagem de Moimenta da Beira?**

Os vinhos e granitos. Pedreiras com boas matérias-primas e indústrias com capacidade a nível nacional e europeu.

## **2) Análise do concelho de Moimenta da Beira**

### **2.1. Indique, no seu entender, quais são as principais ameaças externas que afectam o desenvolvimento da região de Moimenta da Beira?**

Se não houver um trabalho a curto a prazo, a tendência é as Empresas deslocarem-se. Há custos para as Empresas e são altos, pelo facto, de estarem no interior e um pouco sem acessibilidades. Custos de transporte. Nós por exemplo, tivemos várias situações de transportadoras se tivéssemos perto da av24 ou av25, os custos são menores.

### **2.2. Indique, em seu entender, quais as principais oportunidades externas que afectam o desenvolvimento do concelho de Moimenta da Beira?**

O novo quadro 2020 tem de ser agarrado de forma empreendedora. Deve-se investir em obras que têm retorno através deste apoio. Não há capacidade de investimento, é necessário recorrer a este apoio. Se a região conseguir fixar pessoas, logo o território se desenvolve mais, no fundo é uma cadeia.

### **2.3. Indique quais são os pontos fortes do concelho de Moimenta da Beira.**

É um concelho que tem dinâmica. Da forma como trabalham os produtos. Seja na agricultura seja nas empresas.

### **2.4. Indique quais são os pontos fracos do concelho de Moimenta da Beira.**

O concelho e as Entidades deviam ponderar os impostos a aplicar, ou seja, descer o IMI.

## **3) Estratégia da região de Moimenta da Beira**

### **3.1. Considera que existe uma estratégia de desenvolvimento para a região de Moimenta da Beira?**

Existe uma estratégia e penso que está a melhorar. Não existe grande capacidade para executar na totalidade devido a questões financeiras.

### **3.2. Em caso afirmativo, parece-lhe que essa estratégia funciona em rede com outros concelhos ou entidades**

Não. Mas é um defeito dos pais. Cada um quer criar a sua ilha. Não faz sentido concelhos tão pequenos quererem ter as mesmas infra-estruturas. Ou seja, cada município tinha um tipo de valência ex. a nível desportivo.

### **3.3. Quais são as principais linhas estratégicas para o concelho de Moimenta da Beira?**

As coisas têm de ser vistas de eliminar os pontos fracos – que é a desertificação. Fazer um trabalho com vista à fixação de pessoas através de várias áreas: indústria; turismo; agricultura.

### **3.4. Qual deverá ser o principal objectivo para o desenvolvimento do concelho de Moimenta da Beira?**

Juntar as pessoas responsáveis dos concelhos limítrofes para criar uma estratégia, em que cada município, uns direccionadas para o turismo, outros para industria mas não de uma forma isolada.

#### 4) Público-Alvo do concelho de Moimenta da Beira

4.1. Em sua opinião, quais são os públicos-alvo mais relevantes para o concelho de Moimenta da Beira (**Residentes, Trabalhadores de outros concelhos, Negócios e Indústrias, Visitantes e Turistas, Estudantes, ...**)?

Todos. Não temos turistas.

**Instituição Entrevistada:** *CIMDOURO*

**Responsável Entrevistado:** Eng. Paulo Noronha

**Dia da Entrevista:** *27 de Fevereiro de 2015*

**Local:** *Delegação da CIMDOURO em Lamego*

## **1) Factores de Marketing de Lugares**

### **1.1. Considera que as infra-estruturas existentes são as suficientes para o desenvolvimento de Moimenta da Beira? Se não, quais as que faltam?**

Em termos económicos, com o aumento do parque industrial. Conservação da maçã – frio; Infra-estruturas na Educação e Desporto. Existe um estudo da IC26...Disponibilização do parque industrial e investir no frio é mais importante. Associativismo ter entidades que congreguem vontades e pequenos empresários, à escala municipal e supra municipal no sentido de não haver uma entidade que faça está gestão global do território e dessas preocupações.

### **1.2. Em que atracções deve apostar prioritariamente a região de Moimenta da Beira para o seu desenvolvimento?**

Aposta que tem tido a Câmara Municipal nos produtos endógenos que devia ser complementada com os equipamentos. Também tem as questões ligadas ao turismo/desporto através da albufeira do vilar, através do espelho de água, com vista a diversificar a actividade. Existe um privado de actividades radicais, mas não chega!

### **1.3. Quais as actividades prioritárias para o desenvolvimento de Moimenta da Beira? Agricultura, Indústria, Comércio e Serviços?**

Trabalhar ainda mais na Agro – indústria. Temos o produto que é escoado. Mas é importante ter uma mais-valia no produto, mas numa escala maior ligado às actividades de ar livre. Contrabalançadas com os percursos pedestres! Vertente ligada à btt, etc.

### **1.4. Quais os factores que influenciam positiva e negativamente a qualidade de vida em Moimenta da Beira?**

Não temos o stress das grandes cidades. Hoje em dia tirando uns grandes eventos/espetáculos/cinemas que são tangíveis em quase todo o lado. Ou seja, temos

estes espetáculos nas capitais de distrito Viseu/Vila Real. Obviamente que as condições da estrada no inverno e de noite são complicadas para efeitos de deslocação, com vista a assistir a eventos e iniciativas culturais.

### **1.5. Quais os factores que influenciam positiva e negativamente a imagem de Moimenta da Beira?**

É uma discussão que sem tido, a quem considere que o território devia ter imagem, ou seja, os produtos que saem do concelho apesar de ter as suas marcas mas ter um logótipo igual. Depende do mercado que queremos atingir. Faria sentido dar a possibilidade do produto ser comercializado, o município ligar-se /identificar-se com o seu produto.

## **2) Análise do concelho de Moimenta da Beira**

### **2.1. Indique, no seu entender, quais são as principais ameaças externas que afectam o desenvolvimento da região de Moimenta da Beira?**

O facto dos concelhos vizinhos terem o mesmo produto e entrarem em conflito. Era importante perceber/distinguir este problema. Sernancelhe e Moimenta em conjunto apostar na albufeira do vilar. Não existe no território contíguo que poderá ser uma aposta da região. Armamar; Carrazeda de Anciaes também apostam na maçã.

### **2.2. Indique, em seu entender, quais as principais oportunidades externas que afectam o desenvolvimento do concelho de Moimenta da Beira?**

As acessibilidades. A forma como outros municípios se posiciona em determinados produtos. A Fundação Aquilino Ribeiro é uma Entidade que se distingue de outros concelhos e que poderiam trabalhar mais nesse sentido Moimenta da Beira/Sernancelhe/Vila Nova de Paiva.

### **2.3. Indique quais são os pontos fortes do concelho de Moimenta da Beira.**

Território que esta mais ou menos plano. Algumas características distintivas de outros territórios limítrofes ex. património edificado, Fundação Aquilino Ribeiro.

### **2.4. Indique quais são os pontos fracos do concelho de Moimenta da Beira.**

O mesmo produto endógeno – maçã não sendo um produto de exclusividade.

## **3) Estratégia da região de Moimenta da Beira**

### **3.1. Considera que existe uma estratégia de desenvolvimento para a região de Moimenta da Beira?**

Estratégia europeia de desenvolvimento; estratégia nacional; estratégia para a região; aí eventualmente uma estratégia chapéu para a toda região, estratégia de investimentos para os municípios, valia a pena – uma estratégia para o concelho. Todos os municípios tem uma estratégia que o pdm, devia ser um instrumento estratégico e não olhado dessa maneira devia ter prazos. E não está funcionamento o pdm pelas autarquias.

### **3.2. Em caso afirmativo, parece-lhe que essa estratégia funciona em rede com outros concelhos ou entidades**

A estratégia em rede funciona, porque vem de cima para baixo. Moimenta da Beira é um município activo, pela sua localização geográfica, é um concelho que tem peso.

### **3.3. Quais são as principais linhas estratégicas para o concelho de Moimenta da Beira**

A aposta será o turismo.

### **3.4. Qual deverá ser o principal objectivo para o desenvolvimento do concelho de Moimenta da Beira?**

Não perder pessoas e diversificar a actividade por outro. O concelho tem uma grande dependência da maçã e vinho e qualquer sobressalto no mercado deste, afeta grandemente o concelho. Ecoturismo, eventos, animação.

### **3.5. Indique alguns projectos estratégicos para alcançar esse objectivo.**

A Câmara pode ser um facilitador, um intermediário entre os municípios, empresários. Precisam de licenças, ou seja, dismantelar uma teia burocrática, ser um facilitador entre as pretensões dos municípes. Não queremos perder pessoas.

#### 4) Público-Alvo do concelho de Moimenta da Beira

4.1. Em sua opinião, quais são os públicos-alvo mais relevantes para o concelho de Moimenta da Beira (**Residentes, Trabalhadores de outros concelhos, Negócios e Indústrias, Visitantes e Turistas, Estudantes, ...**)?

Todos. As pessoas que emigraram para o estrangeiro, se tivessem oportunidades

para regressar, trariam a sua experiência que podia ser aplicada no território. Diáspora.

### **CCDR-N (resposta via e.mail)**

Em resposta ao solicitado, e como ponto prévio ao inquérito sobre o marketing dos lugares relativo ao concelho de Moimenta da Beira, considera-se oportuno frisar que as ideias apresentadas têm como referencia uma abordagem global do território da região do Norte, e em particular da NUTS III – Douro, na qual se integra o referido concelho, num espaço territorial (que também é denominado Douro Sul), localizado numa zona de confluência com a Região do Centro. Neste contexto refere-se:

1. O principal instrumento impulsionador da concretização dos investimentos públicos e privados apoiados pelos fundos comunitários que se irão realizar na região até 2020, será o Programa Operacional da Região do Norte, que será divulgado na sessão pública de 11 de março de 2015. Este instrumento está alinhado com a Estratégia Europa 2020. O documento está disponível no site Norte 2020<<http://norte2020.pt/documentos/documentos-fundamentais>>, disponibilizando-se aí informação de referência relativa Região do Norte e à NUT – Douro.
2. Outro importante instrumento de planeamento de base territorial será, sem dúvida, a Estratégia Integrada de Desenvolvimento, promovida pela Comunidade Intermunicipal do Douro. Integra um diagnóstico e um plano específico para toda a Região do Douro.
3. Ainda, tendo em conta o tema do trabalho de mestrado, o Plano Estratégico Nacional para o Turismo (PENT), cujo diagnóstico identifica os fatores distintivos da Região Turística do Porto e Norte, onde se integra o Douro e o município de Moimenta da Beira é, também, um instrumento relevante. Aí são referidas as tipologias de novos produtos turísticos a privilegiar nesse território.
4. Por fim, para uma análise mais fina de informação estatística, sugere-se a consulta aos dados relativos ao concelho de Moimenta da Beira, que integra a NUT – Douro, disponíveis no site na CCDR-N, no Observatório Regional, em Indicadores regionais<<http://www.ccdr-n.pt/regiao-norte/indicadores-regionais>>.

Relativamente ao tópico Fatores de Marketing de Lugares, entende-se que a dinâmica territorial regional (que terá de resultar da alavancagem municipal) implica o desenvolvimento de estratégias de comunicação de valorização do território apoiadas na articulação e na colaboração com os diferentes parceiros locais, regionais e nacionais, valorizando preferencialmente uma escala supramunicipal, apoiada em ações de cooperação territorial alargada entre as cidades/ núcleos urbanos e espaços rurais. A afirmação da coesão territorial da região do Norte e do Douro passa assim pelo contributo da rede de entidades com intervenção na região, sejam da administração pública, das empresas, dos centros tecnológicos, das escolas e universidades, uma vez que todos concorrem para a alteração da percepção da imagem territorial. Deste modo, o êxito regional só será atingido com o particular contributo do município de Moimenta de Beira, através da sua integração/participação ativa no desenvolvimento e implementação das estratégias designadamente para todas as áreas de atividade (agricultura, indústria, comércio e serviços) e ainda com iniciativas/ações de inovação e conhecimento que potenciam a criação de emprego na região do Douro.

A promoção da economia local, valorização dos produtos locais bem como a valorização das competências territoriais do município de Moimenta da Beira são os princípios que sustentam a adoção de um modelo de desenvolvimento do território menos assimétrico. Nomeadamente no Programa Operacional Regional do Norte2020, instrumento de referência para o desenvolvimento e planeamento regional, identificam-se os constrangimentos e as oportunidades dos territórios que integram a Região do Norte. No caso do diagnóstico específico para a região do Douro (NUT III), em que o município de Moimenta da Beira se integra, os sistemas agroambientais, a alimentação, as atividades agro-florestais e o turismo/lazer são identificados como os setores que representam as maiores oportunidades de desenvolvimento. Será, portanto, neste âmbito que, para desenvolver Moimenta da Beira, será de apostar no potenciamento das atividades mais fortes, valorizando, ao mesmo tempo, as que apresentam maiores debilidades. Em particular, no que respeita às infraestruturas de comunicação / internet na região do Douro verificam-se debilidades territoriais, no acesso à utilização dos serviços em banda larga rápida, com efeitos na capacidade competitiva empresarial e setorial na internacionalização/comercialização dos produtos nos mercados globais. Espera-se um elevado potencial de crescimento ao nível da incorporação tecnológica nas PME.

Para além do referido, salienta-se a valorização ambiental e cultural, elementos distintivos de todos os territórios da região do Douro (Património Mundial da Humanidade), com especial incidência para o património natural e ambiental que, de alguma forma, esteja associado ao rio Douro. O património histórico-cultural (material e imaterial) constitui outro vetor de referência essencial ao desenvolvimento de estratégias para um território. Também a integração do património nas rotas culturais regionais, nacionais e internacionais e a afirmação da identidade das comunidades locais são elementos centrais de promoção e definição de estratégias de promoção desse mesmo território. Será, portanto, de aproveitar a notoriedade associada à marca Património Mundial da Região do Douro, enquanto fator de elevado potencial de divulgação.

As ações que se prendem com a valorização da economia social constituem igualmente uma mais-valia no desenvolvimento e coesão do território. Segundo os indicadores regionais a região do Douro e todos os municípios que a integram são marcados por uma retração demográfica. Deste modo, os cursos de educação e formação profissional para a população jovem poderão constituir um considerável nível de oferta de opções formativas, sendo que a qualificação das oportunidades de formação representam uma oportunidade de criação de emprego nas áreas de especialização do território.

Como afirmamos a dinâmica territorial regional implica o desenvolvimento de estratégias de valorização do território apoiadas na articulação e na colaboração entre os diferentes parceiros locais, regionais e nacionais, valorizando preferencialmente uma escala supramunicipal. Deste modo, a estratégia para o município de Moimenta da Beira bem como o desenvolvimento dos projetos que venham a ser considerados como estratégicos deverá ser articulada com a “Estratégia Integrada de Desenvolvimento do Douro” para o período 2014-2020, documento em fase final de elaboração, sob a responsabilidade da CIM do Douro. Este documento, suportado num diagnóstico do território e na apresentação de um plano de ação ao nível da região Douro, sem dúvida será o elemento essencial para uma análise dos constrangimentos e o apontar das oportunidades existentes.

A afirmação da coesão territorial da região do Norte e do Douro passa pelo contributo da rede de entidades com intervenção na região, sejam da administração pública, das empresas, dos centros tecnológicos, das escolas e universidades, uma vez que todos concorrem para a alteração da perceção da imagem territorial. Por outro lado, não

poderá deixar de se atender a todos os público-alvo sejam eles, população jovem ou idosa, visitantes ou residentes, população ativa que resida no município ou em outros municípios limítrofes ou agentes associados a atividades económicas. Só assim a estratégia municipal conseguirá alcançar os seus principais objetivos.

## **Associação Beira Douro – resposta via e-mail**

### 1) Fatores de Marketing Lugares

1.1. Considera que as infra-estruturas existentes são as suficientes para o desenvolvimento de Moimenta da Beira? Se não, quais as que faltam?

Logicamente que a uma pergunta destas não podemos ser perentórios – nem qualquer pessoa com responsabilidades no desenvolvimento territorial, mesmo das regiões mais desenvolvidas – o pode afirmar positivamente. As infra-estruturas nunca são suficientes. Contudo, julgamos que o problema central de Moimenta da Beira e dos restantes concelhos inseridos em territórios do interior de baixa densidade não é de *deficit* infraestrutural mas de massa crítica e de pessoas. Não há desenvolvimento sem pessoas nem sem confrontação de conhecimento. Julgamos que esse é a grande lacuna.

1.2. Em que atrações deve apostar prioritariamente a “região” de Moimenta da Beira para o seu desenvolvimento?

Consideramos que a grande aposta do concelho deve ser nos recursos endógenos e nesse domínio salta à vista o produto “maçã”, sobre o qual há muito que se pode fazer para alavancar valor para o concelho.

1.3. Quais as actividades prioritárias para o desenvolvimento de Moimenta da Beira? Agricultura, Indústria, Comércio e Serviços?

Sem lugar a dúvidas a agricultura e agroindústria associada aos produtos endógenos.

1.4. Quais os factores que influenciam positiva e negativamente a qualidade de vida em Moimenta da Beira?

Dir-se-ia que os factores positivos são encontrados em função da oferta pública de serviços, fruto sobretudo de um grande investimento autárquico:

No que respeita à população servida por estações de tratamento de águas residuais o concelho possui níveis de cobertura acima do referencial do país, por

exemplo, mas também o parque escolar renovado; a oferta de opções formativas multidisciplinares; ambiente natural e preservação ambiental; segurança pública, entre outros. Negativamente, a falta de oportunidade de emprego e o envelhecimento populacional são o grande óbice ao desenvolvimento do concelho.

1.6. Quais os factores que influenciam positiva e negativamente a imagem de Moimenta da Beira?

Se esse conjunto de factores for percebido por pessoas sem qualquer ligação a Moimenta da Beira, dir-se-ia que não existe uma “imagem de Moimenta da Beira”, o que em si é um ponto negativo, no entanto, para quem lida com a realidade do concelho, somos da opinião que a história e as tradições locais são um factor positivo e não conseguimos vislumbrar um factor negativo em matéria de imagem, hipoteticamente apenas a “ausência” de imagem.

## 2) Análise do concelho de Moimenta da Beira

2.1. Indique, no seu entender, quais são as principais ameaças externas que afectam o desenvolvimento da região de Moimenta da Beira.

A concorrência dos mercados externos no sector agrícola (pericíveis); concelhos com uma estrutura produtiva e social similar mas que apresentam níveis de organização e participação colectiva superiores e hábitos de trabalho em cooperação com evidentes ganhos de escala.

2.2. Indique, em seu entender, quais as principais oportunidades externas que afectam o desenvolvimento do concelho de Moimenta da Beira.

2.3. Indique quais são os pontos fortes do concelho de Moimenta da Beira.

2.4. Indique quais são os pontos fracos do concelho de Moimenta da Beira.

### 3) Estratégia da região de Moimenta da Beira

3.1. Considera que existe uma estratégia de desenvolvimento para a região de Moimenta da Beira?

Existem diferentes entidades que definiram estratégias regionais (de diferentes níveis) nas quais o território de Moimenta da Beira se insere, v.g., Estratégia de Desenvolvimento Local do Douro Sul e a Estratégia Integrada de desenvolvimento territorial.

3.2. Em caso afirmativo, parece-lhe que essa estratégia funciona em rede com outros concelhos ou entidades?

Sim, são estratégias regionais e funcionam em rede.

3.3. Quais são as principais linhas estratégicas para o concelho de Moimenta da Beira?

3.4. Qual deverá ser o principal objectivo para o desenvolvimento do concelho de Moimenta da Beira?

3.5. Indique alguns projectos estratégicos para alcançar esse objectivo.

### 4) Público-Alvo do concelho de Moimenta da Beira

4.1. Em sua opinião, quais são os públicos-alvo mais relevantes para o concelho de Moimenta da Beira (Residentes, Trabalhadores de outros concelhos, Negócios e Indústrias, Visitantes e Turistas, Estudantes)?

Os públicos-alvo devem ser coerentes com as actividades / sectores e nessa medida os referidos são muito relevantes para o concelho nas diferentes graduações económico sociais.

**Instituição Entrevistada:** *Câmara Municipal de Moimenta da Beira*

**Responsável Entrevistado:** José Eduardo Ferreira

**Dia da Entrevista:** *18 Março de 2015*

**Local:** *Câmara Municipal de Moimenta da Beira*

### 1) Factores de Marketing de Lugares

1.1. Considera que as infra-estruturas existentes são as suficientes para o desenvolvimento de Moimenta da Beira? Se não, quais as que faltam?

Não acho que as infra-estruturas sejam suficientes, apesar do que já foi feito nas últimas décadas, foi significativo. As infra-estruturas são suficientes e algumas até excessivas em algumas regiões dos pais. É necessário investir em ligações viárias quer à Europa via Espanha, quer ao centro sul Viseu-Coimbra. Desenvolvemos muito a partir da fruticultura – Barragens é uma estrutura necessário para o nosso desenvolvimento; caminhos agrícolas. Estamos ainda longe do recomendável.

1.2. Em que atracções deve apostar prioritariamente a região de Moimenta da Beira para o seu desenvolvimento?

Muito relacionado com os nossos produtos endógenos e cultura que lhe está subjacente. Boas razões para ter um bom otimismo. Do ponto de vista da cultura da macieira e toda a sua fileira. Temos condições excelentes para a sua produção. Saber fazer dos agentes económicos quer nos produtos, quer na comercialização. Tudo o que tem haver com a transformação da maçã esta completamente por fazer. Melhorar processos de comercialização. Podemos e devemos melhorar em conjunto. Investigação e a criação do reconhecimento de marcas. Vender produtos marcas brancas. Temos de olhar para o complemento de rendimentos. Desligar a notoriedade do nosso produto ancora – maçã; vinhos e espumantes. Boas condições de retorno para a produção. Hoje não conseguimos competir na qualidade, nestes nossos produtos endógenos. É um relacionamento diferente com o território e ligar ao turismo. Temos na batata um produto quase sem significado económico, mas temos de estar atentos.

1.3.Quais as actividades prioritárias para o desenvolvimento de Moimenta da Beira? Agricultura, Indústria, Comércio e Serviços?

Nós temos agro-indústria. Até porque talvez possamos chamar atividades industriais a agricultura intensiva. No sentido em que por exemplo nós produzimos 70 ou 80 toneladas de maçãs por hectare, é uma actividade agrícola industrializada com técnicas refinadas. Base de desenvolvimento na agro-industria. Não esquecer os granitos. O desenvolvimento económico faz-se em camadas. Ex. No parque industrial aspiramos vir a ter várias empresas que fileiras. Muitos serviços: hoje a imagem que colocamos no mercado é importante – desde prestadores de serviço que trabalham a maçã, desde área do marketing e design. A CM é agregador de vontades para com as instituições, tem de se fazer esse acompanhamento institucional.

1.4.Quais os factores que influenciam positiva e negativamente a qualidade de vida em Moimenta da Beira?

A oferta que temos vai às necessidades das pessoas: Cultura, saúde, desporto, educação. Temos a partir dos serviços públicos e privados que convém manter e dar resposta. Ex. Clinicas e pré-escolar privado; desporto. Negativo: criar mais empregos, qualificados e melhor remunerados com vista a aumentar a população. Estancar a saída da população de territórios de baixa densidade. Um grande objetivo: estancar a saída das pessoas. É muito importante terceiro sector – área social: IPSS'S e Empresas Privadas – temos uma área de grande valor; Emprego significativo e oferta de emprego para o feminino. Um nível de equipamentos novos. Uma oferta de serviços com formação.

1.6.Quais os factores que influenciam positiva e negativamente a imagem de Moimenta da Beira?

Desempenho das suas organizações e notoriedade dos seus produtos. Negativos: associação de que o interior é mau e também a ideia de fracas acessibilidades. Objectivamente mta da beira a 30m da a25 – a24. Esta influencia negativa não sendo uma realidade objectiva.

## 2) Análise do concelho de Moimenta da Beira

2.1. Indique, no seu entender, quais são as principais ameaças externas que afectam o desenvolvimento da região de Moimenta da Beira.

Ameaças externas: a incapacidade que podemos ter de nos juntarmos e desenvolvermos um projeto em conjunto. Temos de olhar para estes territórios de forma coesa e inclusiva.

2.2. Indique, em seu entender, quais as principais oportunidades externas que afectam o desenvolvimento do concelho de Moimenta da Beira.

Crescimento da economia nacional. Maior consciência do Governo da República que olha para nós como somos, com grandes potencialidades o que não se tem verificado. Região com potencial que pode ajudar o todo nacional.

2.3. Indique quais são os pontos fortes do concelho de Moimenta da Beira.

Excelentes produtos endógenos; organizações capacitadas para os desenvolverem.

2.4. Indique quais são os pontos fracos do concelho de Moimenta da Beira.

Alguma falta de estruturas. Na competição interna que se faz entre alguns produtores, sendo indesejável. Os nossos competidores estão fora de Moimenta da Beira.

## 3) Estratégia da região de Moimenta da Beira

3.1. Considera que existe uma estratégia de desenvolvimento para a região de Moimenta da Beira?

Estamos a desenvolver dois grandes investimentos – zona industrial e circular. Focamos as nossas empresas e estarmos ao lado delas. Exportar e investigar em conjunto. Por chamar os outros territórios para nos desenvolvermos em conjunto. Não pertence exclusivamente à CM de Moimenta da Beira. Quando desenvolvemos em Moimenta da Beira, dos melhores espumantes dos pais, através de uma estratégia que não é só do município. Quando olhamos para coesão destes territórios, temos de ser competitivos e tem de haver medidas para a coesão territorial. Estou muito convencido disso.

3.2. Em caso afirmativo, parece-lhe que essa estratégia funciona em rede com outros concelhos ou entidades?

Funciona cada vez mais rede, mas ainda temos muito trabalho a fazer. E é um aspecto crítico porque é necessário trabalharmos em rede.

3.3. Quais são as principais linhas estratégicas para o concelho de Moimenta da Beira?

Manter o grande enfoque no nosso desenvolvimento económico. Focar-nos muito, no desenvolvimento económico com base nos nossos produtos endógenos e cultura.

3.4. Qual deverá ser o principal objectivo para o desenvolvimento do concelho de Moimenta da Beira?

Existe um conjunto de objetivos. O principal objetivo, o crescimento e o desenvolvimento da região. Acompanhar as organizações comerciais em melhorar a imagem dos produtos que colocamos no mercado. Em simultâneo temos de nos diferenciar em fazer investigação, a nossa região é diferente. É precisa fazer um grande chapéu em que todas as organizações se podem manter. É necessário que as organizações façam coisas. Estou convencido que daqui a poucos anos Moimenta da Beira fica identificado com a maçã para o público. A grande distribuição não está interessada em que nos tenhamos marcas e permite-lhes esmagarmos os preços.

3.5. Indique alguns projectos estratégicos para alcançar esse objectivo.

#### 4) Público-Alvo do concelho de Moimenta da Beira

4.1. Em sua opinião, quais são os públicos-alvo mais relevantes para o concelho de Moimenta da Beira (**Residentes, Trabalhadores de outros concelhos, Negócios e Indústrias, Visitantes e Turistas, Estudantes, ...**).

As pessoas queiram estar em Moimenta da Beira. Não existe nenhuma diferença dos alunos que vem dos outros concelhos. Olhamos de forma inclusiva. Moimenta da Beira pode-se dedicar ao público-alvo que foram para o estrangeiro e traze-los novamente e comunicar-lhes que Moimenta não é a mesma vila que quando saíram