


IPV - ESEV | 2016

Marketing Territorial: Uma estratégia para Viseu

Cláudia Pinto



# Instituto Politécnico de Viseu

## Escola Superior de Educação de Viseu

Cláudia da Conceição Lameira Pinto

Marketing Territorial: Uma estratégia para Viseu

Viseu, 2016

Instituto Politécnico de Viseu

Escola Superior de Educação de Viseu

Cláudia da Conceição Lameira Pinto

Marketing Territorial: Uma estratégia para Viseu

### **Projeto de Mestrado**

Mestrado em Comunicação e Marketing

Trabalho efectuado sob a orientação de  
Professora Doutora Ivone Ferreira



Viseu, 2016

## **Agradecimentos**

A vida ensinou-me que devemos expressar sempre o que sentimos, por isso quero agradecer a quem sempre me apoiou, esteve presente e acreditou que eu era capaz de alcançar esta etapa, mesmo quando eu não acreditava. O meu sincero bem-haja!

À minha mãe que dá tudo por mim, que me faz acreditar e é das pessoas que mais admiro. Por ser a pessoa lutadora que é e por estar presente em todos os momentos da minha vida, sobretudo nos mais difíceis.

Ao meu namorado que foi incansável comigo, que me apoiou, incentivou, fez-me acreditar e me deu “um puxão de orelhas” quando eu pensava que não era capaz de continuar. Sei que quer sempre o melhor para mim.

Aos meus familiares e amigos por me apoiarem.

Aos Doutores Ivone Ferreira e Joaquim Antunes, pela amizade e disponibilidade.

Aos meus professores de mestrado, sobretudo à coordenadora do curso, a Doutora Ana Mafalda Matias, pela disponibilidade e cooperação.

Aos entrevistados pelo seu tempo e compreensão, sobretudo pela disponibilidade e partilha para o estudo.

Dedico este projeto ao meu pai que sonhava que a sua menina entraria no ensino superior. Embora já não esteja presente fisicamente, sei que está orgulhoso do meu percurso. Amo-te de coração, Pai!

## **Resumo**

Vivemos na era da globalização, em que as cidades desenvolvem iniciativas de promoção dos seus territórios e produtos.

O marketing territorial constitui uma ferramenta essencial para ajudar o desenvolvimento sustentável dos territórios. Ele auxilia na elaboração das estratégias, na identificação de necessidades, desejos e interesses dos diferentes stakeholders, estudando os elementos essenciais para que um lugar se torne atrativo, competitivo e diferenciado.

É neste contexto que devem surgir as estratégias de desenvolvimento local, pensando globalmente, agindo localmente, considerando o desenvolvimento sustentável, a qualidade de vida e a imagem do território.

A presente investigação focar-se-á no estudo de um caso em particular, o desenvolvimento de Viseu, através do marketing territorial e a consequente utilização de ferramentas para implementar uma estratégia de marketing assente no branding territorial.

O projeto segue uma abordagem metodológica qualitativa, sustentada em entrevistas semiestruturadas em profundidade, realizadas a entidades públicas e privadas da região, que contribuem no desenvolvimento e visibilidade de Viseu.

Os objetivos desta investigação são, portanto, a criação de uma estratégia para Viseu, compreendendo as principais características definidoras e o potencial do território, tornando-o mais atrativo para os residentes, turistas e investidores.

**Palavras-chave:** Marketing Territorial, Marca, Desenvolvimento Sustentável, Comunicação, Planeamento Estratégico, Viseu.

## **Abstract**

Territorial marketing is an essential tool to support the sustainable development of territories. It assists in the preparation of strategies, to identify needs, wants and interests of different stakeholders and studies the essential elements that make a place attractive, competitive and differentiated.

In this context, local development strategies should emerge, by thinking globally, acting locally, considering the sustainable development, quality of life and the image of the territory.

This research will be focused on the study of a particular case, which is the development of Viseu through the branding and territorial marketing as well as the most important tools for the development of a marketing strategy.

This project will follow a qualitative approach, supported in semi-structured in-depth interviews conducted with public and private entities in the region, contributing for the development and visibility of Viseu.

Therefore, the goals of this research are: the creation of a strategy for Viseu, understanding the key defining characteristics and the potential of the territory, making it more attractive for residents, tourists and investors.

**Key-words:** Territorial marketing, Brand, development, sustainable development, communication, strategic planning, Viseu.

## ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	2
QUESTÃO DE PARTIDA.....	4
OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO .....	4
PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	5
<b>1. MARKETING TERRITORIAL .....</b>	<b>6</b>
1.1 O CONCEITO .....	6
1.1.1 <i>Uma multiplicidade de abordagens</i> .....	10
1.2 DO MARKETING TRANSACIONAL AO MARKETING DE LUGARES .....	12
1.2.1 <i>Evolução do Marketing Territorial</i> .....	13
1.3 O MARKETING TERRITORIAL E O DESENVOLVIMENTO .....	15
1.3.1 <i>O desenvolvimento sustentável</i> .....	17
1.4 O MARKETING TERRITORIAL ESTRATÉGICO.....	18
<b>2. PLANEAMENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>21</b>
2.1 EVOLUÇÃO DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO .....	24
2.2 ATORES DO MARKETING DOS TERRITÓRIOS.....	25
<b>3. COMUNICAÇÃO DE MARKETING .....</b>	<b>27</b>
3.1. OS INSTRUMENTOS DA COMUNICAÇÃO DE MARKETING .....	28
3.2 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DE MARKETING NO CONTEXTO TERRITORIAL .....	31
3.2 A MARCA.....	32
3.2.1 <i>Da identidade à imagem da marca território</i> .....	34
PARTE II – ESTUDO DE CASO .....	39
<b>1. VISEU UM ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>40</b>
1.1. ENQUADRAMENTO GEOGRÁFICO E HISTÓRICO DA CIDADE DE VISEU .....	40
1.1.1 <i>A região Viseu Dão Lafões</i> .....	43
1.1.2 <i>Figuras de referência</i> .....	43
1.2 POPULAÇÃO .....	44
1.3 EMPREGO .....	45
1.4 EDUCAÇÃO .....	46
1.5 SAÚDE, EQUIPAMENTOS SOCIAIS E INFRAESTRUTURAS .....	46
1.6 TURISMO .....	47
1.6.1 <i>Gastronomia e Vinhos</i> .....	48
1.6.2 <i>Produtos</i> .....	49
1.7 EVENTOS.....	49
1.8 TRANSPORTES.....	50
1.9 INOVAÇÃO.....	50
1.10 A MARCA VISEU .....	51
<b>2. METODOLOGIA.....</b>	<b>53</b>

2.1 ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE.....	58
2.1.1 <i>Guião da entrevista</i> .....	59
2.2 CONEXÃO DOS OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO COM AS ENTREVISTAS.....	60
<b>3. APRESENTAÇÃO, INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS .....</b>	<b>61</b>
3.1 ANÁLISE DOS DADOS RECOLHIDOS .....	61
3.1.2 <i>Análise SWOT</i> .....	69
3.2 ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS.....	70
<b>4. VISÃO ESTRATÉGICA .....</b>	<b>72</b>
4.1 UMA ESTRATÉGIA PARA VISEU .....	72
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>74</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>85</b>
A- GUIÃO DAS ENTREVISTAS .....	85
B- TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS .....	86
C- CARTÃO VISEU.....	116

## Índice de Ilustrações

Ilustração 1- Principais Públicos-alvo (adaptado de Kotler <i>et al.</i> , 1993). .....	8
Ilustração 2- Atores locais dos setores público e privado. Adaptado de Almeida (2004). .....	25
Ilustração 3- Distrito de Viseu. Mapa Sede de Concelhos e Cidades. Fonte: Mapa de Portugal (2015) .....	42
Ilustração 4- Cartão e esferográfica com a atual marca Viseu, criada e utilizada pela autarquia. ....	51
Ilustração 5: Cartão de Viseu .....	116

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Taxa de Natalidade em Portugal e Viseu. Fonte: adaptado de Instituto Nacional de Estatística (INE), Censos 2011. ....	45
Tabela 2: Taxa de Mortalidade em Portugal e Viseu. Fonte: adaptado de Instituto Nacional de Estatística (INE), Censos 2011. ....	45
Tabela 3: População de Viseu, empregada por setor de atividade. Fonte: Adaptado de Instituto Nacional de Estatística (INE), Censos 2011. ....	45
Tabela 4: Palavras mais utilizadas pelos entrevistados na pergunta 1 do guião. ....	61
Tabela 5: Palavras mais utilizadas pelos entrevistados na pergunta 2 do guião. ....	62
Tabela 6: Palavras mais utilizadas pelos entrevistados na pergunta 3 do guião. ....	62
Tabela 7: Palavras mais utilizadas pelos entrevistados na pergunta 4 do guião. ....	63
Tabela 8: Palavras mais utilizadas pelos entrevistados na pergunta 5 do guião. ....	63
Tabela 9: Palavras mais utilizadas pelos entrevistados na pergunta 6 do guião. ....	63
Tabela 10: Palavras mais utilizadas pelos entrevistados na pergunta 7 do guião. ....	64
Tabela 11: Palavras mais utilizadas pelos entrevistados na pergunta 8 do guião. ....	64
Tabela 12: Palavras mais utilizadas pelos entrevistados na pergunta 9 do guião. ....	64
Tabela 13: Palavras mais utilizadas pelos entrevistados na pergunta 10 do guião. ....	65
Tabela 14: Palavras mais utilizadas pelos entrevistados na pergunta 11 do guião. ....	65
Tabela 15: Palavras mais utilizadas pelos entrevistados na pergunta 12 do guião. ....	66
Tabela 16: Palavras mais utilizadas pelos entrevistados na pergunta 13 do guião. ....	66
Tabela 17: Palavras mais utilizadas pelos entrevistados na pergunta 14 do guião. ....	66
Tabela 18: palavras mais utilizadas pelos entrevistados na pergunta 15 do guião. ....	67
Tabela 19: Palavras mais utilizadas pelos entrevistados na pergunta 16 do guião. ....	67
Tabela 20: Palavras mais utilizadas pelos entrevistados na pergunta 17 do guião. ....	68
Tabela 21: Palavras mais utilizadas pelos entrevistados na pergunta 18 do guião. ....	68
Tabela 22: Palavras mais utilizadas pelos entrevistados na pergunta 19 do guião. ....	69
Tabela 23 Análise Swot.....	70
Tabela 24 Entrevista ao presidente da Comunidade Intermunicipal Viseu Dão Lafões, dr José Morgado	88
Tabela 25 Entrevista ao Manager da empresa de comunicação e marketing "Yunik" Armando Lopes.....	91
Tabela 26 Entrevista a Bruno Cardoso, Diretor Comercial da "UDACA" .....	94
Tabela 27 Entrevista a Pedro Dias, Diretor Geral da "Piranha Suplies".....	100
Tabela 28 Entrevista ao vereador da Câmara Municipal de Viseu, dr Guilherme Almeida.....	105
Tabela 29 Entrevista ao Sr Engenheiro Fernando Sebastião, Presidente do Instituto Politécnico de Viseu .....	109
Tabela 30 Entrevista ao dr Jorge Sobrado, adjunto do Presidente da Câmara Municipal de Viseu.....	115

## Introdução

Nesta era, caracterizada pela globalização, vive-se um fenómeno mundial e diversificado que está a reestruturar/reorganizar a nossa forma de viver em sociedade.

Segundo Mendes (2011), a globalização é uma tendência irreversível, com efeitos verificáveis e com profundas alterações nas comunicações, comércio, transportes, economia, mentalidades e demografia. Assim, e face à evolução dos meios de comunicação, cada vez mais desenvolvidos, surge um aumento da descoberta de outros povos e de outros territórios.

Face a uma concorrência globalizada, as regiões sentem uma necessidade acrescida de se diferenciarem. É neste contexto que o marketing tem um papel preponderante. Além de contribuir para a comunicação de um local, o marketing tem uma participação essencial na edificação dessa oferta, consentindo redefinir o território e o seu desenvolvimento.

Na opinião de Gilodi (2004), os territórios sempre tiveram como objetivo o seu desenvolvimento económico e a qualidade de vida dos residentes. Nos últimos tempos esses objetivos foram transferidos para o marketing territorial.

Atribui-se ao marketing territorial especial importância na realização de estratégias, identificação de necessidades, interesses e desejos dos diferentes stakeholders, para manter o local competitivo, não descuidando a qualidade de vida dos lugares e dos indivíduos, através de uma gestão sustentável. De acordo com Cidrais (1998), o marketing territorial pode também ser visto como uma ferramenta de planeamento e gestão do território, considerando-o uma mais-valia na divulgação de uma imagem, por forma a atingir o target, pois oferece às localidades, instrumentos e oportunidades para atrair e fixar clientes internos, isto é, munícipes, trabalhadores e organizações instaladas na área; e clientes externos, onde se incluem cidadãos não residentes, organizações com potencial para se instalarem na área, visitantes de negócio e turistas. Ele é utilizado na conceção, promoção e gestão de locais, com a finalidade de fomentar atratividade junto dos públicos.

Kotler, P., Haider, D. & Rein, I. (1993) referem-se ao marketing territorial como uma forma de saber aproveitar as oportunidades, de maneira a desenvolver e planear estratégias, bem como gerir as ferramentas do marketing, com vista ao seu aproveitamento por parte dos lugares de forma sustentável. O marketing territorial surge como estratégia de desenvolvimento local, isto é, pensar de forma global agindo localmente, tendo em consideração a sustentabilidade e a melhoria da qualidade de vida nas/das regiões e cidades face aos desafios do desenvolvimento da atualidade.

A presente investigação incide sobre o caso particular do desenvolvimento de Viseu através do marketing territorial e do branding “Viseu a melhor cidade para viver”.

Viseu é uma cidade portuguesa, capital de distrito que pertence à região centro de Portugal mas situada no interior norte. Como qualquer outra região do interior, são visíveis as assimetrias entre litoral e sul do país. Considerada pela DECO como a melhor cidade portuguesa para viver (onde são analisados aspetos como a qualidade do ambiente, da água, níveis de poluição, infraestruturas ao nível da saúde, espaços verdes, entre outros), a interioridade é ainda um obstáculo que não tem consentido à cidade tirar todo o partido possível do progresso. Apesar do desenvolvimento, é visível a falta de investimento privado, nomeadamente no setor industrial (zonas industriais desertas e parque industrial obsoleto); tecido produtivo (capaz de fixar as populações mais jovens e qualificadas); de aproveitamento dos produtos naturais, de defesa e divulgação do seu património histórico/arquitetónico e ambiental.

O objetivo principal desta investigação é identificar e explorar as características e oportunidades do território de Viseu, assim como ferramentas de marketing que sirvam de suporte ao desenvolvimento de uma estratégia de comunicação de marketing territorial para Viseu.

A metodologia utilizada é de carácter qualitativa, sustentada na realização de entrevistas semiestruturadas em profundidade a atores públicos e privados, com influência no desenvolvimento e visibilidade de Viseu e, através das suas respostas, propõe-se uma análise SWOT que explora o cenário atual de Viseu, com base no estudo das entrevistas acerca do território. Neste sentido, foi feito um esforço para perceber os atributos tangíveis do posicionamento, dos serviços, da identidade e da imagem de Viseu.

Este projeto estrutura-se em duas partes. A primeira reservada à Revisão da Literatura e a segunda ao Estudo de Caso.

A primeira parte divide-se em três capítulos. No primeiro capítulo aborda-se o conceito de Marketing Territorial, explicitando as suas origens, situadas no contexto de mudança do marketing transacional para o marketing relacional. De Kotler a Gronroo, passando por Azevedo, explicita-se as diferenças e semelhanças nas terminologias associadas ao Marketing Territorial.

No segundo capítulo, procurou-se relacionar o conceito e filosofia do Marketing Territorial ao Planeamento Estratégico, defendendo que é possível transformar um território num produto.

O terceiro capítulo centra-se na comunicação de marketing e nas suas estratégias adaptadas ao território. Dentro destas, realça-se o branding territorial.

A segunda parte do projecto é dedicada ao estudo de caso. No primeiro capítulo apresenta-se o enquadramento geográfico e histórico da cidade de Viseu, fundamentados em dados do INE e do PORDATA. Entender de que forma população, educação, emprego, saúde, equipamentos, turismo, eventos, transportes e inovação se articulam é fundamental para conhecer a cidade que é alvo do nosso estudo.

No segundo capítulo, centramo-nos nas entrevistas realizadas a *Opinion maker* residentes na cidade, portadores de cargos públicos e/ou privados. Foi a partir dos resultados das entrevistas que elaborámos uma análise SWOT, que revela apenas as perceções dos agentes que operam no local.

No quarto ponto explanamos a atual estratégia de marketing para a cidade de Viseu, à qual incluímos algumas sugestões de melhoria.

Para concluir, no quinto ponto, são apresentadas as considerações finais, que resultam de um projeto que articula teoria e prática (estudo de caso) da cidade de Viseu.

## **Questão de partida**

Com o intuito de enquadrar o desenvolvimento do presente projeto foi formulada uma questão que indica a problemática da investigação:

- De que forma o marketing territorial pode contribuir para a promoção da cidade de Viseu?

## **Objetivos da investigação**

Foram objetivos deste projeto:

- Compreender o marketing territorial como estratégia de diferenciação das cidades e como tendência emergente no marketing;
- Procurar maximizar as potencialidades económicas de uma estratégia de marca para as gentes, o comércio e o turismo de Viseu, contribuindo com propostas para a (re)formulação estratégica de Viseu.

## **Parte I - Enquadramento teórico**

# 1. Marketing Territorial

## 1.1 O conceito

Ao contrário do que acontece com os produtos, não se produzem territórios a partir do zero, assim como não se selecionam os seus habitantes ou os seus atributos geográficos. Permanece apenas uma certeza: não existem territórios iguais.

Tal como nos negócios, os territórios também competem entre eles. À medida que a globalização se intensifica, os territórios tendem a competir uns com os outros por investimentos, turistas, negócios, residentes, mercados, eventos, talentos, residentes e até mesmo projeção mediática, de forma a garantirem destaque. As empresas perceberam que necessitam ter algo que as diferencie dos seus concorrentes. Neste sentido é fundamental que as regiões também adiram a esta conceção e se comportem como as empresas.

Nos últimos anos, tem-se verificado um aumento da tentativa de promover uma imagem atrativa dos territórios. O marketing territorial nasceu por esta razão, pelo aumento da competitividade entre as regiões que perseguem a mesma finalidade: capital humano, aumento do tecido comercial e produtivo, turismo, internacionalização, criatividade, eventos, desenvolvimento, entre outros, fez com que se começasse a utilizar as ferramentas de marketing, que até então estavam direccionadas a serviços ou produtos de consumo, em prol das localidades. O marketing para os lugares, pretende contribuir para uma maior competitividade, sustentabilidade dos territórios, participação dos cidadãos e da melhoria da qualidade de vida. Para Rainisto (2003, p. 19), “as práticas de marketing territorial bem sucedidas aumentam a atratividade e o valor de um espaço.” Ele serve para elaborar estratégias, identificar necessidades, interesses e desejos dos diferentes stakeholders, por forma a conseguir manter o lugar competitivo, sem perder de vista a qualidade de vida dos indivíduos e dos territórios.

De acordo com Almeida (2004), qualquer território necessita de fornecer os seus produtos eficientemente e de maneira acessível, promovendo os valores e a imagem, para que os potenciais “consumidores” interiorizem as vantagens diferenciadoras. É neste contexto que surge o marketing estratégico para os lugares. Encontrar estratégias de desenvolvimento local, ou, dito de outra forma, pensar globalmente, agindo localmente, tendo em vista a melhoria da qualidade de vida e o desenvolvimento sustentável.

Inicialmente, o conceito foi utilizado numa perspetiva mais imediata e comunicacional. Atualmente é encarado como um processo a longo prazo e um

instrumento estratégico no desenvolvimento dos territórios, sendo uma ferramenta de enorme valor e vantagem competitiva para o desenvolvimento e planeamento de estratégias das cidades, regiões ou países, bem como para uma gestão urbana mais sustentável.

Kotler *et al.* (1993) explicam que o objetivo do marketing para os lugares é “desenhar” uma comunidade que satisfaça as necessidades dos diversos utilizadores (residentes, trabalhadores e visitantes), as empresas e os mercados exportadores desse território. Sendo que a cidade deve conquistar o apoio dos munícipes, das instituições e dos líderes, para que estes sejam recetivos e acolhedores a novos desafios.

O marketing para o território corresponde a uma perspetiva para pensar e planear o desenvolvimento, a partir da análise da presente situação das localidades, das necessidades e expectativas dos residentes, turistas, trabalhadores, organizações e investidores, de forma a atrair mais investimento, criatividade, talento e melhorar a qualidade de vida, estimulando práticas de promoção territorial destinadas ao aumento da visibilidade e notoriedade dos lugares. Segundo Brito & Lencastre (2014), o marketing territorial passa, em grande medida, por uma ou mais estratégias de forma a influenciar um vasto conjunto de atores, no sentido de comunicar e construir uma oferta territorial consistente e integrada.

Os territórios necessitam de um processo de gestão territorial que mobilize os agentes locais, rentabilize as suas potencialidades, promova e projete uma imagem atrativa, de forma a corresponder às necessidades e expectativas dos seus públicos-alvo, bem como melhorar a qualidade de vida dos locais. Guell (2000) refere que um território ideal é aquele que apresenta um grande número de oportunidades importantes e poucas ameaças. Um território é constituído por uma variedade de ofertas individuais da responsabilidade de várias entidades. Ao mesmo tempo, o consumo dessa oferta ocorre através da interação entre os diversos públicos e a sua comunicação depende também das ações de múltiplos agentes (Brito & Lencastre, 2014).

No atual contexto económico global, cada região deve ter a capacidade de se afirmar e potenciar os seus pontos fortes e minorizar os seus pontos fracos. Promover as regiões com menos população é essencial para as tornar mais atrativas, promovendo o seu crescimento sustentável e gerando novas oportunidades de investimento e emprego. Mencionando González (2001), o marketing territorial é um grande contributo para promover e desenvolver um local, de maneira sustentável, aproveitando a eficiência dos seus produtos. Nesse sentido, deve ser entendido como

um instrumento estratégico de desenvolvimento, que influencia a dinâmica e competitividade do território, num processo a longo prazo.

Os efeitos que resultam da sua utilização não surgem instantaneamente, eles resultam de vários anos de ações integradas, continuadas e com consistência (Brito & Lencastre, 2014). Desta forma, o marketing territorial é um dos instrumentos de promoção das regiões pois, para se afirmarem, os territórios necessitam adotar uma perspectiva de mercado em relação aos seus produtos, isto é, àquilo que têm para dar aos seus potenciais públicos, que, inevitavelmente, comparam os locais e elegem aqueles que mais se aproximam dos seus interesses e expectativas.

Segundo Gama & Fernandes (2006), o marketing territorial, encarado como um conjunto de ações de suporte ao desenvolvimento de um lugar, região ou país através da melhoria da sua capacidade concorrencial é, para os diferentes territórios, uma alavanca de desenvolvimento sustentado.

Tem-se notado, nos últimos anos, pela parte dos governantes, um aumento significativo na tentativa de promover uma imagem positiva e atrativa dos territórios. Acredita-se que a imagem que os indivíduos têm acerca dos territórios tem implicações nas importantes decisões feitas por alguns dos públicos-alvo: habitantes de outras cidades (caso queiram trabalhar ou visitar), investidores, empresas, entre outros (Avraham, 2008).

Segundo Kotler *et al.* (1993), existe um público-alvo que grande parte dos territórios procuram atrair, sendo os mais importantes os mencionados na figura 1.

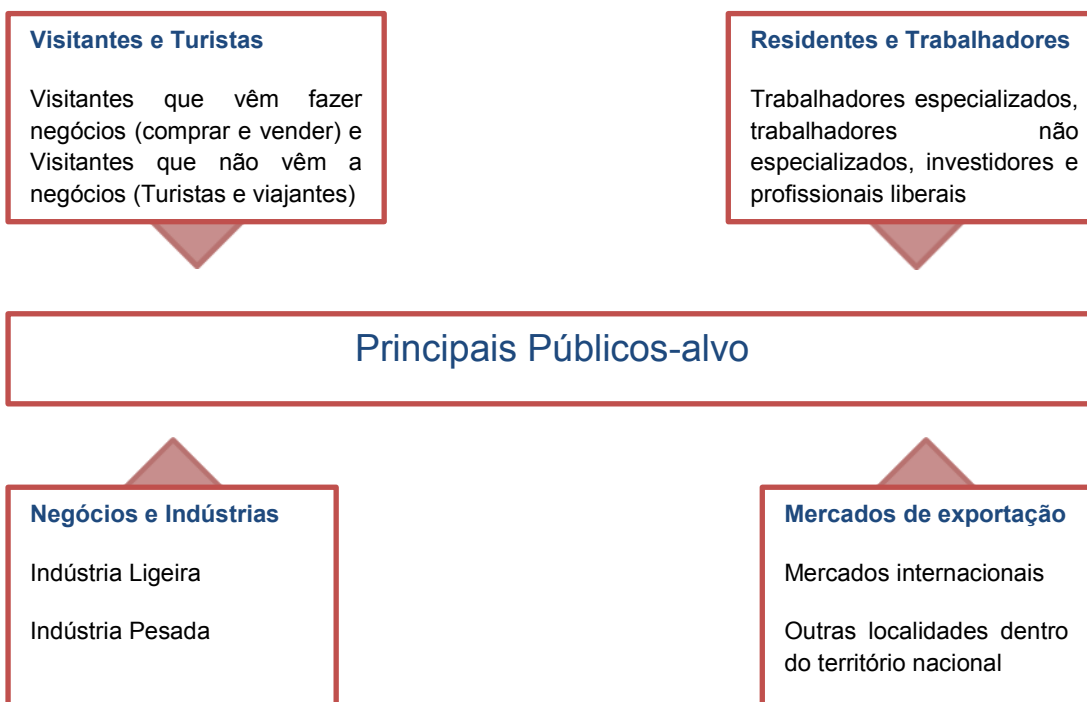


ILUSTRAÇÃO 1- PRINCIPAIS PÚBLICOS-ALVO (ADAPTADO DE KOTLER *ET AL.*, 1993).

No marketing para os territórios, as ações são ajustadas às necessidades do seu público-alvo para maximizar o funcionamento do estado socioeconómico da respetiva localidade. Os atores principais das estratégias já perceberam que a definição dos seus públicos-alvo, bem como da construção da imagem e o seu desempenho, são pontos bastante importantes. Kotler, Rein & Haider (2002), enfatizam que marketing territorial significa delinear um local satisfazendo as necessidades dos seus consumidores, para a obtenção do sucesso. Desta forma, todos os territórios desejam desenvolver-se e atrair determinados públicos, acima de tudo, conquistar os cidadãos residentes e trabalhadores.

Para que haja qualidade de vida e meios económicos das suas gentes, os agentes do território têm de saber criar dinâmicas internas, a fim de captar investimentos e proporcionar condições para que seja um lugar atrativo à implementação de novas indústrias e novos negócios, projetando esse dinamismo para o exterior, de modo a gerar vantagens competitivas no mercado nacional e internacional.

Todo este processo leva à atração de outro público-alvo: visitantes e turistas. Devem ser criadas condições para receber pessoas de outros lugares para que estes se dirijam à região para fazer negócios ou para lazer.

Pode-se entender o marketing territorial como estratégia para pensar e planear o desenvolvimento a partir das necessidades e desejos dos cidadãos, visitantes e investidores, servindo para atrair mais financiamento, tecnologia, melhor qualidade de vida e incutir nos cidadãos o sentimento de afeição face ao seu território. A finalidade do marketing é tornar uma localidade mais apelativa à realização de investimentos, à chegada de novos habitantes ou turistas, ou até mesmo à organização de eventos mediáticos.

Brito & Lencastre (2014) lembram que um território, dependendo da sua dimensão, poderá incluir uma panóplia de entidades públicas e privadas, sendo que cada uma delas contribui para a produção da oferta territorial. Hotéis, universidades, teatros, hospitais, museus, restaurantes, entre outros, produzem parte da oferta e do desenvolvimento de um lugar. Todos os habitantes, integrados ou não nestas organizações, pela forma como se comportam, através do profissionalismo ou simpatia que revelam, contribuem para a imagem do território.

O território poderá incluir elementos que se destacam face aos restantes. Uma das mais importantes tarefas de qualquer organização que tenha como estratégia o marketing de um território será sensibilizar todas as entidades (públicas e privadas) para a sua importância na oferta e no desenvolvimento territorial, fazendo-as

compreender que são parte integrante. Também a comunidade é parte fundamental para a definição dos valores e visão territorial. Só funcionando como um todo é que o território conseguirá transmitir mensagens consistentes. O marketing para os territórios pode ser aplicado nas mais diversas escalas, desde uma pequena aldeia até a um agrupamento de países.

O marketing territorial tem sido considerado uma ferramenta essencial para efetivar o desenvolvimento das cidades, regiões e países (Almeida, 2004). Um dos objetivos principais do marketing passa pela construção de uma nova imagem do local, dissipando imagens negativas junto dos potenciais residentes, turistas ou investidores. Entende-se como uma ferramenta estratégica pois a sua finalidade é corresponder às necessidades dos residentes de uma determinada localidade, intervindo em fatores que melhorem a qualidade de vida e o sentimento de identidade e pertença a esse lugar e aperfeiçoar a competitividade e qualidade do local, criando dinâmicas de divulgação e promoção comunicacional que permitam atrair mais indivíduos, organizações, eventos e empresas para esse espaço.

Cidrais (1998, pág. 17) afirma que o marketing territorial tem sido utilizado para “promover o desenvolvimento sustentável de um território, contribuindo para melhorar o ambiente e a qualidade de vida, aumentando a eficácia da utilização dos recursos”. Kotler, Rein & Haider (2002) declaram que o marketing territorial significa desenhar um local para satisfazer as necessidades dos seus consumidores, sendo que o sucesso acontece quando os cidadãos e os negócios se encontram satisfeitos com as expectativas dos investidores e dos turistas.

### **1.1.1 Uma multiplicidade de abordagens**

O marketing territorial está interrelacionado com múltiplas terminologias, tais como urban marketing, city marketing, place marketing, entre outros, sendo esse fator um dos inconvenientes encontrados na sua abordagem. Contudo, todos esses conceitos surgiram por Kotler et al., no ano de 1993. Estes autores referenciam as estratégias que diferenciam um território, tendo em conta as suas características, promovendo esse local e as suas potencialidades. Para os mesmos autores, tem sido prioritário o desenvolvimento económico dos territórios, nações e regiões. Os territórios analisados abrangem nações, cidades e estados.

Países, regiões, cidades, entre outros, competem entre si, na procura de investimentos que irão contribuir para a notoriedade do território e para o desenvolvimento local, aumento de turismo, residentes e inovação e, para esse efeito,

recorrem às estratégias do marketing, idênticas às utilizadas em produtos ou serviços, embora vocacionado para um espaço físico, um território (Kotler *et al.*, 1993).

Este conceito foi referenciado pelos autores Kotler *et al.* (1993) como place marketing, sendo que é visível a proximidade e semelhança das várias estratégias ou técnicas executadas. Compreende-se que o conceito de place marketing é o que possui um sentido mais vasto geograficamente e, para Azevedo, Magalhães, & Pereira (2011), a estratégia eleita para implementar num território também depende da sua extensão e caracterização. Ainda para os mesmos autores (Azevedo *et al.*, 2011), existem cinco conceitos inculcados no place marketing: o marketing continental, o marketing de nações, o marketing regional, o marketing urbano e o marketing de cidades, também apelidado de city marketing.

Conforme as ocasiões, podemos deparar-nos com o termo “marketing de cidades”, traduzido do inglês city marketing. Este termo também pode ser utilizado para mencionar territórios que não têm o número de residentes necessários para que sejam tidos como cidades. Segundo Almeida (2004), por marketing das cidades entende-se os processos sociais, em especial os de gestão, que são desenvolvidos nas cidades para atender à satisfação das necessidades e dos desejos dos indivíduos e das organizações.

Os territórios desde sempre tiveram como objetivo o desenvolvimento económico e a qualidade de vida dos habitantes. Atualmente, este objetivo tem sido enviado para o marketing territorial, recorrendo aos instrumentos do planeamento e da gestão de marketing (Gutierrez, 2013). A utilização do marketing territorial revela como os territórios e as cidades competem entre si. Assim se compreende a utilidade do marketing como disciplina que aporta na gestão dos territórios (Gilodi, 2004).

Para Kotler *et al.* (1993), a aplicação de estratégias de marketing num território visam a construção de mercados mais competitivos, a seleção de investidores que irão colaborar positivamente para o desenvolvimento de um local e da sua sociedade, fazendo com que a esta esteja preparada para responder às necessidades, através de diversos recursos.

No que concerne a este projeto, o termo place marketing é compreendido como aquele que melhor se adequa à ótica do marketing aplicado a um território. Assim, considera-se que a melhor tradução é a de “marketing territorial”, podendo ter como sinónimo marketing de cidades (city marketing). Neste sentido, e para que haja uma melhor compreensão e comunicação, utilizar-se-á o termo “marketing territorial”.

## 1.2 Do marketing transacional ao marketing de lugares

O termo marketing surge progressivamente, ao longo do século XX, de acordo com as mudanças nas conexões das empresas com os mercados (Lindon *et al.*, 2004).

O aparecimento do marketing como disciplina advém da grande oferta de bens no mercado, da importância do consumidor como elemento principal que, através das suas exigências e da sua racionalidade, é responsável de grandes mudanças no mercado; da influência de fatores externos, quer a níveis económicos quer a níveis tecnológicos e da necessidade de ir mais além de um intercâmbio de produtos ou serviços (Albuquerque, 2006).

Existe um período em que a produção nas empresas se apresenta como o fator mais importante, em que se valoriza mais a produção eficiente e o lucro imediato. Contudo, o grande desafio das empresas transcende a mera produção visto que, se só tiverem como foco a produção, será produzido um excesso de produtos. Portanto, divulgar ou vender os seus produtos aos consumidores será o verdadeiro desafio.

Surge assim, nas empresas, a necessidade de apostar nas suas equipas de vendas. Contudo, é o consumidor quem acaba por ser o centro das mudanças no mercado. Segundo Lindon *et al.* (2004), na segunda metade do século XX, as tomadas de decisão da gestão das empresas, no que concerne ao marketing, focam-se nas atividades chave para a competitividade e o desenvolvimento destas. A intenção era promover a implementação de estratégias com o intuito de aumentar o valor tanto dos produtos, como dos serviços. Estas mudanças originaram uma evolução no comportamento dos consumidores e nas suas preferências. Isto fez com que as empresas passassem a valorizar mais a importância do consumidor, adaptando-se às suas necessidades e desejos para, desta forma, conseguirem atingir o mercado em toda a sua dimensão. Ou seja, as empresas deviam examinar quais as necessidades dos consumidores procurando a sua satisfação como instrumento para a tomada de decisões estratégicas, de forma a desenvolver e potencializar o seu produto ou serviço no mercado (Azevedo *et al.*, 2011).

Segundo Lindon *et al.* (2004), a importância dada ao marketing tem conduzido à sua evolução. Assim se compreende que tenham surgido novas terminologias associadas ao marketing em diferentes especialidades. As ações abordadas nas especialidades são diferentes porque apresentam uma troca de valores com os diferentes atores envolvidos na sociedade. Assim, entende-se que o marketing possa ser abordado como uma decisão estratégica inserido no contexto da sua aplicação (marketing empresarial, político, de serviços, internacional, relacional, territorial, entre outros).

As constantes mudanças na sociedade propõem um planeamento sistemático das ações de marketing que identifiquem as oportunidades e as soluções. Pereira (2010) relata que o marketing inicia-se antes de a empresa decidir que produto produzir, como serviços, bens, ideias, eventos, informações, organizações, lugares, experiências; informa ainda que o marketing não pode ser reduzido à venda, visto que esta ocorre após a produção.

A partir de finais dos anos noventa do século passado, tem-se assistido à integração do marketing também na planificação dos países, cidades e aos territórios em geral. Isto é, segundo Elizagarate (2003), a planificação está cada vez mais direcionada para o “consumidor” adequando os serviços da cidade às necessidades do seu público-alvo. Assim, as cidades conseguem fortalecer as suas atrações e aperfeiçoar a sua posição competitiva em relação a outras. Desta forma, países, territórios ou cidades podem ser vistos como produtos, podendo estar sujeitos à gestão das ferramentas e estratégias do marketing e também à lei da oferta e da procura. Importa lembrar e, segundo García (2011), que as estratégias devem ser adequadas ao contexto temporal e aos novos modelos de gestão, pois as exigências sobre os lugares são cada vez maiores, visto que a crescente urbanização da população exige serviços cada vez mais sofisticados e complexos.

### **1.2.1 Evolução do Marketing Territorial**

O marketing é, desde a sua conceção, utilizado pelos territórios, ainda que com menor visibilidade. Nas primeiras décadas do século XIX existiram campanhas para atrair habitantes para as regiões mais inóspitas dos Estados Unidos da América e da Austrália e mesmo apelos à visita de destinos que se afirmavam turisticamente.

À semelhança do que aconteceu com os produtos, o marketing territorial foi utilizado numa ótica de venda ou de atração para uma realidade territorial que já existia. Nesta ótica, a comunicação assumiu uma relevância absoluta (Brito & Lencastre, 2014). O desenvolvimento do marketing para o território dá-se durante a primeira metade do século XX, visto que até aí o marketing servia para divulgar dados e informações considerados atrativos (Laxe & Cristal, 2003). Até 1970, divulgavam-se determinadas áreas com o intuito de atrair negócios e investimentos, com custos baixos nos impostos, nos terrenos na mão-de-obra e em vigorosas ajudas públicas.

A partir de 1970 a promoção do território passou por outras estratégias. O objetivo era manter os negócios já existentes, atrair novas empresas e investimento estrangeiro, promover as exportações, através de um marketing especializado. Já nos anos de 1980 e 1990, o marketing territorial aparece associado às enormes

transformações urbanas, projetadas com a colaboração dos agentes públicos e privados e cujo impacto se verificam na cultura e identidade dos habitantes. Entra-se assim no período da promoção dos equipamentos, das infraestruturas e das atividades empresariais, culturais e desportivas (Almeida, 2013).

Como qualquer outro produto, também as regiões e as cidades podem ser “vendidas” de acordo com as suas características. Geralmente, no marketing, a política do produto é a componente principal, pois é difícil recorrer às técnicas do marketing para um produto que não corresponda às expectativas dos consumidores (Almeida, 2004). Qualquer produto pode ser alvo de um plano estratégico, depende da natureza do produto em questão. Segundo Kotler *et al.* (1999), produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo. Pode ser um bem físico, um serviço, eventos, experiências, lugares, entre outros. Neste sentido, aqui o produto é o território e os fatores de marketing são as características do território que podem ser divulgadas no intuito de atrair os públicos-alvo.

Para Almeida (2004), para além do consumo e atividades empresariais, o marketing orienta-se para o domínio social, para as organizações sem fins lucrativos, para o desporto, para os serviços e para a política, sendo que uma das áreas que se encontra com crescente importância para o desenvolvimento dos países, é o marketing das cidades, regiões, países e nações, de forma a satisfazer os desejos e necessidades dos diferentes públicos-alvo. Enfatiza ainda que o marketing e as suas ferramentas possibilitam uma adaptação mais célere às condicionantes externas equacionando uma diferenciação das regiões (como produtos) em relação a outras regiões concorrentes.

O ciclo de vida dos produtos, neste caso um plano estratégico de marketing para o território, exige constantes atualizações. Assim, as estratégias para os territórios são elaboradas para o prosseguimento de determinados objetivos e com uma visão temporal, visto que o plano de marketing territorial tem de ser atualizado devido às dinâmicas que ocorrem no tempo e no espaço.

Os territórios competem entre si de forma a atraírem diferentes stakeholders, já o afirmámos. Face a esta constatação é necessário ir à essência do marketing, ou seja a satisfação das necessidades e desejos do público-alvo.

Para a American Marketing Association<sup>1</sup>, o marketing de lugares tem a função de influenciar os seus públicos-alvo a percecionarem um território positivamente, envolvendo a satisfação dos seus desejos e necessidades, criando uma relação de troca com estes e aumentar o valor e a atratividade do lugar.

---

<sup>1</sup> Sítio web da Associação americana de marketing (American Marketing Association) < Em linha: [www.ama.org](http://www.ama.org) >. Consultado em junho de 2015.

O território como produto e a consequente orientação do marketing para os territórios assume-se como um processo dinâmico que toma por base a identidade e ativos psicológicos e físicos do território em toda a sua complexidade. É construído com base na satisfação das expectativas e necessidades dos seus públicos (interno e externo) e nos objetivos de desenvolvimento territorial (Gaio & Gouveia, 2007). Ainda para os mesmos autores, o produto territorial é complexo e muito dependente da máquina pública, com tempo de atuação longos e onde a sustentabilidade é uma peça importante. Mas os territórios também têm um ciclo de vida, logo cabe ao marketing territorial encontrar estratégias que mantenham o território ativo e atrativo.

### **1.3 O Marketing Territorial e o desenvolvimento**

O marketing territorial deve ser perspectivado como um elemento estruturante no desenvolvimento dos territórios (Brito & Lencastre, 2014). É no território que o homem interage com os outros. Contudo, existem necessidades que devem satisfazer nesse mesmo território, tendo em conta a sua sustentabilidade. O marketing para os territórios apresenta-se como um instrumento que permite garantir essas necessidades garantindo a sustentabilidade.

Mendes declara que “as empresas, instituições, cidades, regiões e países procuram ter consciência dos desafios que se colocam, e, sobre esse entendimento, construir o seu futuro sustentável” (2012, pág. 51).

O marketing territorial tem sido considerado uma ferramenta essencial para efetivar o desenvolvimento das cidades, regiões e países (Almeida, 2004). Num quadro de recessão económica, a criação de estratégias de branding e marketing territorial apresentam-se como uma das ações que as agências locais de desenvolvimento podem implementar (Clark, 2009). De igual forma, um processo de internacionalização exige, da parte dos responsáveis, a criação de relações com outros mercados, que farão com que o desenvolvimento económico local se altere. O marketing territorial tem esse papel fundamental como dinamizador da mobilidade de pessoas, empregos, empresas, eventos e instituições.

A função do marketing territorial é também avaliar um território num mercado constantemente em competição, tornando as cidades, regiões e países em espaços únicos, com o intuito de influenciar o comportamento do seu público-alvo, procurando acrescentar valor e fidelizar clientes, por forma a poder competir com as estratégias de outros territórios (recursos naturais, culturais/históricos, inovação, gastronomia, infraestruturas, indústria e recursos humanos), garantindo aos seus habitantes,

visitantes e investidores, a responsabilidade social, o bem-estar e o desenvolvimento sustentável.

Um dos grandes desafios para os territórios do mundo globalizado é terem a capacidade de se adaptarem aos progressos a nível internacional, nomeadamente ao nível da saúde, educação, tecnologia, emprego e lazer. Assim, o marketing é encarado como uma ferramenta para acrescentar valor ao território e, possivelmente, como uma fonte de riqueza para potencializá-lo (Almeida, 2004).

A diminuição dos custos de deslocação e comunicação, aliados a uma liberalização crescente de comércio mundial, fez com que aumentasse a concorrência entre os territórios para escalas geográficas mais amplas. Na era em que vivemos, os países, regiões e cidades competem entre si para atrair habitantes, empresas, mão-de-obra qualificada, centros de inovação, turistas, entre outros. Perante esta concorrência global, os territórios devem marcar a diferença, assumindo o marketing o papel decisivo nessa tarefa. Além de contribuir para a comunicação e venda de uma oferta territorial, este tem uma participação fundamental na elaboração dessa oferta, permitindo redefinir o local e a sua trajetória de desenvolvimento (Brito & Lencastre, 2014).

Desta forma, os territórios devem elaborar estratégias que lhes permitam atrair novos e mais investimentos e recorrer dos seus recursos chave que são uma vantagem competitiva, como o know how das suas gentes, tecnologia e inovação e conhecimento, entre outros, pois o desenvolvimento territorial marca-se pela capacidade de identificar e explorar as competências com que se vai posicionar. Na procura de desenvolvimento pode explorar as suas competências criativas e inovadoras, investir na investigação científica e tecnológica, na qualidade de vida dos habitantes, potenciar a sua especialidade e criar parcerias, pois nenhuma organização pode controlar sozinha. É essencial que se dinamize e articule uma rede de parceiros, em que estejam envolvidos os principais atores responsáveis pelos diversos domínios da oferta territorial. Dever-se-ão realizar diversas ações em parceria, como, por exemplo, um evento que envolva a participação do comércio, turismo, ensino. É através da participação coletiva e continuada que resulta grande parte da comunicação e oferta do território (Brito & Lencastre, 2014).

Kotler *et al.* (2006) defendem que cada local deve desenvolver estratégias que combinem ofertas e benefícios que atendam às expectativas de um vasto número de investidores, novos negócios e visitantes. Ainda para os mesmos autores, o marketing territorial tem quatro características fundamentais:

- Desenvolver um posicionamento e uma imagem atraentes e fortes;

- Estabelecer incentivos atraentes para os atuais e os possíveis consumidores e utilizadores dos seus serviços e bens;
- Fornecer produtos e serviços locais de maneira eficiente;
- Promover os valores e a imagem do território para que os possíveis utilizadores se consciencializem das suas vantagens diferenciadoras.

Para um território ser bem-sucedido é essencial que haja envolvimento dos atores do setores público e privado que devem definir e diagnosticar as condições da região: principais forças e fraquezas, oportunidades e ameaças e desenvolver uma estratégia a longo prazo, baseando-se em avaliações realistas (Kotler *et al.*, 2006).

### **1.3.1 O desenvolvimento sustentável**

O desenvolvimento sustentável assenta no desenvolvimento associado à qualidade ambiental e ao bem-estar das populações. Os conceitos inerentes ao desenvolvimento sustentável retratam estratégias e métodos relevantes, nomeadamente nas políticas do planeamento dos territórios.

Os lugares, cada vez mais, funcionam em sintonia, através de múltiplas ligações oferecidas pelos transportes, telecomunicações e dos meios proporcionados pelas grandes empresas, que sentem necessidade de oferecerem condições que os tornem atrativas, pelo que têm de gerar valor, com o objetivo de captarem investimentos e recursos externos. Para Lelé (1991), o desenvolvimento sustentável é uma definição que aponta para o cariz de ser necessário existir a integração, nos objetivos tradicionais de desenvolvimento, da componente ambiental com vista à obtenção da sustentabilidade ecológica e à preservação da qualidade de vida das gerações futuras.

Presentemente, o termo desenvolvimento sustentável é amplamente reconhecido por grande parte dos atores envolvidos no planeamento territorial onde, segundo Almeida (2013), esse planeamento do lugar deve gerar um compromisso entre todos os atores e salvaguardar os interesses coletivos para assegurar o desenvolvimento sustentável e a coesão social. O compromisso que se coloca no futuro prende-se com a integração dos seus princípios em todas as áreas da política e da ação. No atual sistema de desenvolvimento da sociedade, o novo processo deve garantir que seja a componente ambiental a assumir o papel determinante nas futuras acções (Amado 2005). Desta forma, os desafios que se colocam aos territórios, bem como a procura de melhores caminhos ao desenvolvimento, de sustentabilidade e de competitividade são cada vez mais fulcrais. Gomes (2009) enfatiza que um lugar pode

ser considerado sustentável se for capaz de oferecer um ambiente que proporcione ao território ter condições de habitabilidade e empregabilidade, ser seguro, atrativo, competitivo, ecológico, dinâmico, acessível a todos os seus cidadãos, cultural e que dê respostas rápidas às mudanças. É neste contexto que devem surgir as estratégias de desenvolvimento local, de forma a gerarem oportunidades e riqueza, tendo em atenção o desenvolvimento sustentável e a melhoria da qualidade de vida. Assim, o desenvolvimento sustentável atende os princípios da atividade económica, justiça social e sustentabilidade ambiental e envolve preocupações com a qualidade de vida, com critérios de igualdade, assim como o bem-estar das populações. O seu princípio consiste em criar condições sociais, económicas, culturais e ambientais para se viver com qualidade nos locais do presente e do futuro. “O conceito de cidade sustentável tem como objetivo fundamental o bem-estar da população a longo prazo”. (Lopes & Rodrigues, 2009, p. 83).

O século XXI poderá ser um século urbano, onde as localidades serão palcos de mudanças e acontecimentos, bem como protagonistas nas estratégias de desenvolvimento. Os desafios e o futuro das localidades, assim como a procura dos melhores caminhos de desenvolvimento e sustentabilidade, serão cada vez mais emergentes (Almeida, 2013).

#### **1.4 O marketing territorial estratégico**

As mudanças no mercado têm uma dinâmica célere, contrastando com a capacidade de reação e de resposta da comunidade.

Kotler *et al.* (1993), em *Marketing Places* expõem uma “nova abordagem denominada o marketing estratégico dos lugares para a revitalização de vilas, cidades, regiões e países. O marketing dos lugares é bem-sucedido quando os stakeholders como os cidadãos, trabalhadores e empresas obtêm satisfação da comunidade e quando os visitantes, novos negócios e investidores atingem as suas expectativas” (pág.18).

A ciência do marketing pode ser aplicada, com sucesso, nos territórios. As cidades e regiões podem reforçar a sua economia e competitividade local, identificando as suas vantagens distintivas e capitalizando-as. Estas vantagens advêm da junção dos fatores que a tornam única num contexto de competitividade (Antunes, 2002).

Para o mesmo autor, acima citado, “ as pequenas cidades podem reforçar a sua competitividade e a economia local, identificando as vantagens distintivas e

capitalizando-as. Estas vantagens distintivas de uma cidade resultam da soma dos fatores que a tornam única num contexto de competitividade” (Antunes, 2002, pág. 87).

O aumento da competição entre aldeias, cidades, regiões e países de forma a atrair turistas, novos residentes, investimento e status envolve um conjunto de técnicas de Marketing Territorial, que passa por um posicionamento estratégico inovador e adequado e por valores pertinentes como a qualidade ambiental, a posição geográfica e a rede de serviços de auxílio às empresas e à população. Desta forma, para atingir uma eficiente estratégia de marketing territorial é fundamental um trabalho pormenorizado, de longo prazo, e daí a sua ligação ao planeamento estratégico (Kotler *et al.*, 1994).

Assim, o grande desafio do Marketing Territorial é conseguir que as comunidades e regiões se adaptem às mudanças do mercado e consigam criar oportunidades. Estas vantagens distintivas de um território emergem da soma dos fatores que o tornam único num contexto de competitividade (Antunes, 2002).

Focando-se, principalmente, nas expectativas dos residentes, investidores e turistas, uma estratégia de marketing territorial envolve uma análise integradora, num prisma de desenvolvimento sustentável e numa prática de promoção territorial destinada a aumentar a notoriedade e visibilidade dos territórios (Sexto *et al.*, 2001).

A utilização do marketing territorial estratégico passa por alterar a forma como se visualiza, como se idealiza e como se constrói um lugar. Neste contexto, é essencial que a tomada de decisão, na construção e gestão dos territórios, se baseie nos atores e recetores dos processos de intervenção territorial. Assim sendo, o marketing territorial atenta sobre a sustentabilidade social, política, cultural e económica sem colocar em causa os valores territoriais nem a vontade dos seus atores (Noisette *et al.*, 1996).

Segundo Kotler *et al.* (1994), as estratégias de marketing territorial envolvem uma sequência de fases/etapas:

- Auditoria do local;
- Visão e objetivos;
- Elaboração de uma estratégia;
- Plano de ação;
- Implantação e controlo

Estes procedimentos estão envoltos numa enorme complexidade que resulta, em parte, da necessidade de concertar parceiros, esforços e vontades com coerência

e de forma ponderada e, por outro lado, resulta de tensões existentes entre interesses coletivos e individuais de agentes com percepções, finalidades e estratégias diferentes (Cidrais, 1998). Assim, o marketing territorial estratégico também tem pela frente o desafio de procurar estabelecer a harmonia nas consciências dos diferentes atores.

Para Noisette e Vallérugo (1996) existem cinco campos essenciais do marketing territorial: imagem, marca, serviços e produtos, turismo e eventos. Apresentam, por um lado, a imagem e a marca que possibilitam a construção da cultura, identidade e diferenciação e, conseqüentemente, um posicionamento do território; e, por outro, os serviços e produtos que correspondem à capacidade de oferta das potencialidades desse território.

Segundo Cidrais (1998), foram identificadas três fases no processo de prosseguimento de uma estratégia de marketing territorial estratégico. A primeira foi identificada por “diagnóstico e análise de marketing”, a segunda por “formulação da estratégia” e a última de “formalização, ação e comunicação”.

Nesta abordagem, e numa primeira etapa, é feita uma análise das condições económicas, sociais e das políticas públicas existentes num território, com o intuito de poder caracterizá-lo reconhecendo as suas competências, as forças e oportunidades, impulsionando as suas vantagens competitivas. Toda esta ação resulta do cruzamento entre uma análise do ambiente interno e uma análise do ambiente externo. Sendo que a análise interna, centrada no território, consiste na definição das suas forças e fraquezas, sendo essencial prestar atenção a condicionantes como os atores locais, os recursos financeiros, a cultura, a identidade, a posição geográfica, entre outras. Por outro lado, a análise externa compreende a definição das ameaças e oportunidades, reconhecendo os concorrentes diretos, assim como os consumidores e as suas expectativas e necessidades. A primeira fase identifica os objetivos gerais e específicos do planeamento estratégico, de forma a fomentar a sua competitividade e eficácia.

A segunda fase é constituída, essencialmente, pela definição dos objetivos específicos que irão orientar as políticas e planos de ação e pela definição das formas de avaliação e monitorização. Aqui, deve-se agir com clareza e seriedade perante todos os agentes envolvidos (públicos e privados).

Numa terceira fase é fundamental que se faça uma avaliação da estratégia de marketing territorial, envolvendo uma planificação minuciosa das medidas e ações a desenvolver.

Na prática, numa estratégia de marketing territorial, é fundamental sensibilizar e mobilizar a colaboração dos atores chave que possam contribuir na definição de uma boa estratégia para o território.

## 2. Planejamento Estratégico

As empresas que pretendem ser líderes devem saber pensar estrategicamente.

Pensar estrategicamente é antecipar o futuro, pois o mundo está em constante transformação. O planejamento estratégico utiliza determinados meios para atingir as metas delineadas. Habitualmente este é visto como um instrumento de formulação, avaliação e seleção das decisões estratégicas, que tem como objetivo a procura de soluções, com vista nos recursos disponíveis. É uma metodologia de planejamento.

Assim, tal como as empresas, as regiões têm de pensar estrategicamente e recorrer ao plano estratégico para enfrentar as mudanças globais, a concorrência de outros territórios e a evolução tecnológica.

Segundo Azevedo, Magalhães & Pereira (2010), a gestão estratégica e o planejamento estratégico são os instrumentos das cidades competitivas com vista na qualidade de vida e para aumentar a sua atratividade. Em concordância com Ferreira (2005), os planos estratégicos deverão definir as linhas de desenvolvimento territorial, fruto de consensos alargados, competindo aos planos normativos a implementação dessas mesmas medidas.

O planejamento estratégico é um processo cíclico, onde, para Guell (2000), um território ideal é aquele que apresenta um grande número de oportunidades e poucas ameaças. Representa uma abordagem pela qual um território pode traçar um futuro mais promissor. Requer uma análise da atual situação: identificação das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças e dar resposta a questões como a definição de uma visão, objetivos e metas; definição de estratégias eficazes para a consecução dessas metas, implementação e controlo do plano (Kotler *et al.*, 2006).

A estratégia é um conjunto de técnicas de ação usadas para atingir certos objetivos num ambiente concorrencial (Lindon *et al.*, 2004). Está acompanhada de uma visão que acarreta decisões a curto e a longo prazo, sendo mais relacionada a longo prazo e conta com a participação de todos os agentes interessados, desde o setor público ao setor privado. Esta visão deve estudar o ambiente na situação atual e o impacto da estratégia para definir objectivos e atingir um estado ideal ao futuro, através de um planejamento estruturado. Para Azevedo *et al.* (2010, pág. 51) “espera-se, assim da gestão estratégica e do planejamento estratégico em particular, um projeto global de desenvolvimento sustentável a longo prazo para o território, que seja suficientemente ambicioso e exigente, que permita superar as limitações e tirar partido das potencialidades diagnosticadas, bem como antecipar e promover as mudanças estratégicas desejadas”.

Nenhuma estratégia de marketing territorial surge do zero, todas se debatem por uma realidade que existe, com especificidades e caminhos próprios associados aos territórios para que haja a diferenciação. As parcerias são uma das formas mais eficientes para conseguir atingir a estratégia definida (Brito & Lencastre, 2014). Observa-se que a planificação estratégica em marketing territorial deve encontrar respostas para questões como:

- Atualmente, onde nos encontramos?
- Onde pretendemos estar?
- Como podemos lá chegar?

De acordo com Azevedo *et al.* (2011), os territórios devem delinear o seu plano estratégico e este deve focalizar-se em questões como o desenvolvimento sustentável e económico, a igualdade entre pessoas, um ambiente saudável, a sua cultura, os seus produtos endógenos entre outros, de forma a identificar as suas forças e fraquezas, analisando a situação do território, promovendo o desenvolvimento com vista no futuro do local, gerir as suas políticas de maneira a controlar e programar as atividades que contribuam de forma eficaz para o equilíbrio e organização do capital (público e privado).

O planeamento estratégico é um instrumento recente e indispensável na formulação estratégica para a maioria das organizações (Rosa & Teixeira, 2002). Este tem-se assumido como uma ferramenta capaz de enfrentar os problemas de desenvolvimento, nomeadamente, no que se refere à escassez dos recursos e à mobilização efetiva e concertada dos atores locais. Citando Ferreira (2005, pág.126) “num ambiente de grande complexidade, o planeamento estratégico surge como uma metodologia perspetiva que integra as múltiplas variáveis e determinantes. Num mundo de recursos financeiros escassos, o planeamento estratégico é a técnica que hierarquiza prioridades e faz a seleção das ações-chave para a mudança”. A formulação de uma estratégia futura deverá ter como objetivo tornar o território mais competitivo economicamente e de o munir de uma maior coesão social (Fonseca, 2006).

Os planos estratégicos territoriais devem procurar integrar os interesses dos agentes envolvidos para garantir um espaço onde os habitantes gostem de viver, as empresas queiram investir e os turistas visitar, identificando as suas forças e fraquezas e tendo em atenção a sua realidade. Devem traçar os seus objetivos de forma precisa e específica de modo a promover o crescimento sustentável do território, tendo sempre em consideração o futuro das gerações vindouras. Devem orientar, de forma adequada, todos os eventos e atividades efetuados no território, de modo a que

estes tenham um impacto positivo na economia local, pública e privada, ou seja, deve existir o cuidado de integrar os habitantes, criando parcerias e relações empresariais que contribuam para o crescimento e desenvolvimento territorial (Azevedo *et al.*, 2011).

Em cada território, há um esforço para melhorar a sua reputação e o seu reconhecimento. Conservar recursos económicos e financeiros, e ao mesmo tempo, planear programas de crescimento dinâmicos de forma a atrair investimentos, indústrias, turismo e habitantes, tendo em atenção a satisfação dos habitantes de cada território é tarefa para o marketing territorial. É aqui que surge a necessidade de elaborar um plano estratégico voltado para o mercado, com o apoio dos setores público e privado. Examinam as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças atuais e potenciais do território, realizam uma análise SWOT<sup>2</sup>, onde elaboram uma visão a longo prazo, determinando o que a sociedade pode ser e conseguir no futuro.

A aplicação de um plano estratégico passa por várias fases: a formulação, a implementação, a monitorização e controlo de indicadores de qualidade e desempenho. Ele deve ir de encontro às necessidades de todos os participantes envolvidos (atores internos e externos) sendo importante que os habitantes se identifiquem com o lugar, que as empresas queiram investir e que os turistas queiram regressar, fidelizando, desta forma, a sociedade ao território. Para os residentes possuírem qualidade de vida, é fundamental investir na economia, na política, na sociedade e no ambiente de forma harmonizada e regular, contribuindo para a implementação de um plano territorial que traga vantagem competitiva (Azevedo *et al.*, 2011). O território deve “pensar” globalmente para ser mais atrativo.

Após a análise SWOT, que nos permite saber qual a situação do território, é possível traçar objetivos, ou seja, o que se pretende para a localidade tendo em atenção as suas potencialidades e os seus atributos. Após se delinearem quais os objetivos é necessário verificar o orçamento local e definir quais os projetos prioritários.

Segundo Freire (2003), a formulação da estratégia advém da análise ao meio e das competências internas, neste caso do território. A partir da visão<sup>3</sup> são definidas a missão<sup>4</sup>, as linhas estratégicas bem como os projetos estratégicos do território.

---

<sup>2</sup> SWOT – Sigla oriunda do inglês que representa: Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats)

<sup>3</sup> Conjunto de aspirações e intenções para o futuro, sem especificar como devem ser atingidos. Tem um papel fundamentalmente motivador, procurando tirar dos membros da organização o máximo partido das suas capacidades (Kotler *et al.*, 1999)

<sup>4</sup> A explicação da visão dá, normalmente, origem à missão da empresa, uma declaração escrita que visa traduzir as orientações e as ideias globais da organização para o futuro. Deve ter um carácter simultaneamente operacional e estratégico. Em última análise, a criação da missão visa difundir o

Assim, é importante que os elementos que compõem a estratégia do território sejam consistentes entre si. Kotler *et al.* (1993), advertem que, antes de definir a estratégia, primeiro devemos saber quais os aspetos que satisfazem as necessidades do público-alvo e se os territórios têm a capacidade de as implementar.

## **2.1 Evolução do Planeamento Estratégico**

O conceito de um plano estratégico surgiu nos Estados Unidos da América, no final da década de 1970 e início de 1980, como resposta às cidades que passavam por um complexo processo de reestruturação. Estas passavam de uma economia industrial para uma economia virada para os serviços, o que originou grandes problemas na orientação e estratégia destas cidades. Começou a verificar-se que as cidades, tal como as empresas, se encontravam em permanente competição entre elas, por equipamentos e quadros qualificados. Para dar resposta a estes problemas, surgem os primeiros planos estratégicos, que no essencial pretendem “vender” a cidade ao exterior, de forma a atrair investimentos, quadros técnicos para viver nas cidades e turistas. Grande parte destes planos estratégicos eram planos de marketing (Almeida, 2013).

A primeira cidade a elaborar um plano estratégico foi São Francisco, no ano de 1982. Na Europa os primeiros planos estratégicos dão-se entre 1980 e início dos anos de 1990. Além dos problemas iguais às cidades norte americanas, a Europa depara-se com um problema novo: a ideia de que o planeamento urbano era demasiado rígido, burocrático e impedia as cidades de evoluírem. É a partir da realidade europeia e a tradição americana que nasce uma segunda fase dos planos estratégicos, que vai encarar a intervenção nas cidades a partir de dois registos complementares (Guell, 1997). Por um lado, a necessidade de identificar uma visão para a cidade, ou seja, o que a cidade seria num futuro. Por outro, a necessidade de grandes projetos, de maneira a que a cidade evoluísse de acordo com o que desejavam para a época. Projetos esses que permitem a promoção dos territórios internacionalmente, através de grandes eventos, como por exemplo os Jogos Olímpicos em Barcelona no ano de 1992, a “Expo 98” em Lisboa e o “Euro 2004”. Este segundo conceito do planeamento estratégico não pretendia ter em atenção só as questões económicas mas também melhorar a competitividade dos locais tendo em atenção questões ambientais e sociais.

---

espírito da empresa pelos seus membros, obtendo esforços para a realização dos objetivos gerais (Kotler *et al.*, 1999).

Com o terceiro conceito de plano estratégico, que caracteriza o início do século XXI, assistem-se a grandes mudanças na forma de atuar do setor público, privado e da própria sociedade, relativamente ao planeamento estratégico. O plano estratégico implica um processo fundamental de governabilidade urbana, onde a cidade é vista como um sistema, constituído por uma série de elementos que estão em comunhão uns com os outros. Existe a convicção de que é necessário compreender as condições socioeconómicas do desenvolvimento urbano, criando condições necessárias para promover o desenvolvimento económico (de competitividade, de consumo e qualidade de vida, de negociação, entre outros). O empreendedorismo urbano encontra-se em desenvolvimento, sendo resultado das parcerias entre o setor privado e o setor público, unidas através da conceção de agências, projetos e planos estratégicos (Aguar, 1998).

Para Almeida (2013, pág. 53) o planeamento estratégico atual do território parte de três conceitos: “especificidade local; projeção e a integração em espaços globais; a promoção da sua identidade, afirmação e desenvolvimento.”

## 2.2 Atores do marketing dos territórios

O desafio que se coloca aos atores de marketing de um local é perceber as necessidades, preferências e perceções dos seus públicos, antes de elaborar um plano de marketing (Kotler *et al.*, 1993).

Quem define as estratégias para os mercados-alvo são um conjunto de indivíduos e organizações do setor público e privado (Almeida, 2004). Interessa-nos, no caso específico de Viseu, perceber os atores locais. A Ilustração 2 ajuda-nos a entender quem são esses atores.



ILUSTRAÇÃO 2- ATORES LOCAIS DOS SETORES PÚBLICO E PRIVADO. ADAPTADO DE ALMEIDA (2004).

No geral as principais ações de marketing de uma região são elaboradas por entidades do setor público, contudo a liderança pode ser assegurada por entidades do setor privado (Kotler *et al.*, 1993).

Neste campo, o desafio centra-se na coordenação de todos os grupos de interesses do público e do privado num conjunto de trabalho coeso que concorde com os objetivos propostos e os meios para os alcançar (Kotler *et al.*, 1993).

### 3. Comunicação de marketing

A comunicação constitui uma ferramenta fulcral para o marketing. Comunicar é divulgar, informar, recordar, explicar, influenciar, persuadir os comportamentos e atitudes do consumidor. Assim, a comunicação é utilizada para transmitir ao consumidor as intenções e os benefícios do produto (Keegan, 2005). A comunicação é uma parte substancial no processo de marketing (Gronroo, 2000).

Num ambiente competitivo como o que vivemos, a comunicação desempenha um papel vital na estratégia de marketing. Desta forma, um dos grandes pilares de qualquer estratégia de marketing é a comunicação. Para Lindon *et al.* (2004), a comunicação é peça fundamental pois não é suficiente fazer um bom produto, há que o dar a conhecer e valorizar o mesmo.

A comunicação é fundamental em qualquer sociedade. Todas as nações comunicam, apesar das diferenças que existem nos processos e meios de comunicação (Rodrigues, 1990). Para estes autores, o ato de comunicar faz parte de qualquer sociedade, é um investimento de longo prazo, para alcançar uma boa imagem, pois numa empresa, no quotidiano, numa região, tudo comunica. É através da comunicação que as organizações, territórios, indivíduos, entre outros, se relacionam uns com os outros, influenciando-se.

A comunicação, em marketing, deve ser vista no contexto do marketing mix. Ela é um dos 4 P's: Promotion (Comunicação), Place (Distribuição), Price (Preço) e Product (Produto) (Mercer, 1992). É a peça mais audível e visível das ações do marketing, embora deva ser utilizada em conjunto com outras ferramentas. É através dela que os consumidores são informados acerca das funcionalidades, benefícios dos produtos e serviços, custos, distribuição, bem como de quando e como estão disponíveis (Lovelock, 2001).

A estratégia de comunicação deve ser coerente com as escolhas e decisões estabelecidas na estratégia de marketing e devem contribuir para o seu sucesso. O marketing tem como objetivo conquistar uma quota de mercado, obter um certo volume de vendas e um determinado nível de margem, atingindo uma determinada notoriedade, contribuindo para a satisfação dos clientes. O seu target são os indivíduos que compram ou consomem determinado produto (clientes fidelizados e potenciais clientes).

O marketing mix é a política que é traçada sobre as quatro variáveis de ação (produto, preço, distribuição e comunicação). No que concerne à comunicação, o seu objetivo é dar a conhecer, por exemplo as características de um produto ou um acontecimento; fazer gostar, que pode ser através da evolução de uma imagem e

fazer agir, por exemplo levar à compra. Os alvos da comunicação são as entidades com as quais se pretende comunicar: clientes fidelizados, possíveis clientes, público interno, autarquias, entre outros. Na comunicação, o seu mix é a seleção dos instrumentos que pretendemos utilizar, como as relações públicas, publicidade, marketing direto, promoções, personal selling, patrocínio, mecenato, merchandising, web marketing, eventos e atrações (Brochand, Lendrevie, Rodrigues & Dionísio, 1999).

Não é suficiente criar um bom produto, é necessário dar a conhecê-lo e a valorizá-lo (Lindon *et al.*, 2004). Desta forma, entende-se por comunicação de marketing “o conjunto dos sinais emitidos pela empresa em direção aos seus clientes, distribuidores, líderes de opinião, prescritores e todos os alvos internos e externos” (Lindon *et al.*, 1997, pág. 297).

### **3.1. Os instrumentos da comunicação de marketing**

Cada território necessita desenvolver uma história sobre si e contá-la bem, de forma coerente. Depois de definir o público-alvo, escolher-se-á as mensagens e os instrumentos de comunicação, pois cada potencial mercado-alvo requer diferentes mensagens e meios de comunicação (Kotler *et al.*, 2006).

Um território ou uma empresa, aquando da definição da estratégia de comunicação que vai usar, não é obrigado a recorrer a todos os instrumentos de comunicação. Deve tentar perceber qual ou quais vão mais ao encontro do seu público-alvo.

Segundo Lindon *et al.* (1997), Kotler (1994), Brochand *et al.* (1999) e Kotler *et al.* (2006), os instrumentos de comunicação mais utilizados são as relações públicas, a publicidade, as promoções, o merchandising, a força de vendas, os patrocínios e mecenato e o marketing direto.

As relações públicas são um meio que se adapta a vários tipos de público e é um dos que permite investir mais em criatividade. São o meio mais utilizados por uma organização para estabelecer uma comunicação mais estreita e uma relação mais forte com o público em geral. É o instrumento mais importante em alturas de crise. Os seus efeitos são de longo prazo. Este meio adequa-se a vários objetivos, mas destaca-se a melhoria e construção de uma boa imagem pública, credibilização e serve para envolver e informar e envolver o público, conferindo notoriedade, simpatia, confiança e boa performance empresarial, sendo uma maneira das organizações comunicarem através de públicos distintos e diversificados meios. Este é o meio que

mais interage com os meios de comunicação social, o que dá notoriedade à entidade/empresa que desenvolve a ação. No âmbito das relações públicas, as suas principais ferramentas são a assessoria de imprensa, ações de rua, divulgação de eventos e o lobby.

A publicidade é um dos elementos comunicacionais que mais se utiliza hoje em dia, sendo a variável de comunicação mais utilizada por quase todas as empresas. Adapta-se a alvos de grande dimensão, atingindo-os mais eficazmente para objetivos como a notoriedade, o estímulo à compra ou a informação. É muito dispendioso e as suas mensagens têm de ser curtas. Geralmente este tipo de meio de comunicação resulta melhor quando o objetivo é promover um produto específico. É uma técnica de comunicação que utilizando os meios (de comunicação ou media) informa o consumidor sobre os benefícios dos produtos que promove, pretende agir ao nível das atitudes e perceções dos clientes, é um modo de comunicação em massa, impessoal e unilateral. Existem vários meios nos quais se pode fazer publicidade, tais como a televisão, outdoors, rádio, imprensa, publicidade móvel, internet ou multibanco, sendo que cada um destes meios tem as suas vantagens e desvantagens. Contudo, cabe ao gestor decidir qual o meio ou meios que poderão trazer mais vantagens.

As promoções são as técnicas que estimulam a ação de comprar, oferecendo um incentivo, reforçando a ação da força de vendas e da publicidade.

Trata-se da variável que pode gerar resultados a curto prazo. Responde a objetivos como o estímulo à compra, a experimentação ou o escoamento. É uma variável utilizada por todas as marcas, sendo necessário, no entanto, ter algum cuidado para que os objetivos de curto prazo não se sobreponham à estratégia global da marca.

O merchandising é o conjunto de atividades de promoções realizadas nos pontos de venda, da responsabilidade do produtor, do distribuidor ou de ambos.

Contempla todos os aspetos da colocação do produto na loja. É uma variável de comunicação importante, porque interage com o consumidor no local de compra. Os resultados obtidos com estas ações são, em regra, de curto prazo. Pode ser uma arma muito eficaz ao nível do estímulo à compra ou à experimentação.

A força de vendas é uma forma de comunicação bilateral que incentiva o consumidor para a ação.

O conceito de força de vendas tem a ver com o contacto direto e pessoal com o público. É, muito provavelmente, a variável de comunicação mais completa, na medida em que permite que o comunicador adapte permanentemente a sua mensagem ao receptor, assim como também permite que haja comunicação nos dois sentidos. Adapta-se a alvos definidos e de dimensão reduzida ou média, respondendo a

objetivos como a fidelização do cliente, a demonstração, a informação ou a credibilização de uma determinada marca.

Patrocínio e Mecenato corresponde ao financiamento, total ou parcial, de uma atividade sujeita a divulgação pública, sendo que a contrapartida é a referência, em moldes a combinar, das entidades que apoiaram o evento. Quando esse apoio é direcionado a atividades de caráter cultural, é usual designar-se por mecenato.

Estes são dois elementos comunicacionais que se adequam melhor a promover a imagem de uma empresa e não de um produto específico. É um bom meio de transmitir confiança e credibilidade. Os seus efeitos são de médio-longo prazo. As ações têm de ser escolhidas através da adequação entre os públicos-alvo do evento ou entidade patrocinada e a estratégia de comunicação da empresa.

Existem diferenças entre estas duas formas de comunicação. O mecenato é quando uma entidade atribui donativos a outras entidades que desenvolvam uma atividade relevante na área social, ambiental, cultural, educacional, desportiva ou científica, mediante vantagens fiscais para a empresa que faz o donativo. O patrocínio tem como finalidade promover o nome, imagem e os seus produtos ou serviços, através da sua associação a eventos ou entidades desportivas ou culturais. O patrocinador apoia monetariamente ou em espécie com o objetivo de obtenção de contrapartidas de caráter comercial.

O marketing direto é uma maneira de promover o produto sem que hajam intermediários. Há várias formas de marketing direto, tais como o telemarketing (por telefone), e-mail ou carta. Sempre que a empresa/entidade procure atingir objetivos de informação. De dar a conhecer novos produtos ou serviços ou de estimular a ação do cliente, o marketing direto pode ser um substituto à altura da força de vendas, com a vantagem do seu custo ser mais baixo.

Este tipo de comunicação exige uma segmentação muito clara e objetiva do público-alvo para evitar que se tente vender um produto a quem não precisa dele.

O marketing direto trata-se de um instrumento com efeitos a curto e a médio prazo. Tal como a força de vendas, pode permitir a comunicação dos clientes com a empresa.

Os objetivos da comunicação visam dar resposta à necessidade de perceber para onde a empresa quer ir, quais os caminhos a seguir e devem estar de acordo com a estratégia da empresa.

### **3.2 Estratégias de comunicação de marketing no contexto territorial**

Tal como acontece com as empresas, os países, regiões e cidades também necessitam de se destacar pela diferença, de forma a fidelizar os seus consumidores para conseguirem crescer e prosperar num ambiente competitivo como o que vivemos hoje em dia. Em consonância com Kavaratzis (2005), as cidades, regiões e mesmo os países em todo o mundo enfrentam os efeitos da cultura e da globalização económica.

Desta forma, as regiões, perante a globalização e a uniformização da cultura, necessitam marcar pela diferença, para assim, aumentarem a competitividade entre si.

Uma estratégia de marketing territorial pressupõe reflexão estratégica, planificação, ação e comunicação. Um dos pilares, no qual assenta qualquer estratégia de marketing, é na comunicação de um produto, de um serviço ou de uma região.

De acordo com Asholt & Voogd (1990), o marketing territorial é um processo onde as atividades urbanas são ajustadas às necessidades do seu público-alvo para fomentar o funcionamento do estado do referente local.

Segundo Kotler *et al.* (1993), a promoção de vários fatores do desenvolvimento económico do mercado local, agradando aos residentes, investidores e turistas no que se chama de “cidade harmoniosa”. A comunicação interna com os locais deve ser compreendida como uma importante fonte de comunicação, realizada de modo indireto, com o exterior. Para Insch (2008), são os habitantes que reforçam uma boa comunicação do território, pelo que aos atores locais cabe assegurar que eles são “consumidores” satisfeitos, residentes orgulhosos e embaixadores da cidade. Só assim se consegue atrair, investir, melhorar e assegurar a vinda de agentes económicos e turistas.

O marketing para os territórios é um instrumento de gestão territorial que tem como um dos seus objetivos, o desenvolvimento regional, integrando e assentando no conhecimento das diferentes vantagens competitivas e especificidades locais, que projeta e insere em espaços comunicacionais, de forma a promover a sua imagem e a obter recursos financeiros, empresas, turistas e fidelizar os seus habitantes.

As regiões devem oferecer os seus produtos de uma forma eficiente e acessível; promover a sua imagem e os seus valores e promovendo-se como destino turístico, para que os indivíduos interiorizem as suas vantagens diferenciadoras (Cardoso, 2003). Para o mesmo autor, cada cidade e cada região tem característica próprias merecedoras de promoção.

Perante esta perspetiva, tem um importante valor a comunicação interna e externa, baseada numa boa imagem do território, para a mobilização dos atores locais

(residentes, trabalhadores, empresas sediadas no território) e para a atração de atores externos (eventos, organizações, turistas, entre outros). Face a esta realidade, um desafio de grande importância é o da manutenção e valorização da identidade e das particularidades do território, evitando a descaracterização deste. Face à concorrência de outros territórios vai-se pensar numa estratégia para evidenciar os seus fatores diferenciativos e nas suas potencialidades. É preciso perspetivá-la num plano de competitividade e montar a necessária estratégia de comunicação. Para a comunicação do plano deverão ser utilizados instrumentos que passam pela publicidade na imprensa, redes sociais, blogues, entre outros.

O rápido desenvolvimento das novas tecnologias e inovações nas telecomunicações e nos transportes possibilitam qualquer lugar, independentemente do seu tamanho ou localização, possa competir nesta economia global. Para Kotler *et al.* (2006), a integração das tecnologias de informação na comunicação dos territórios e na sua respetiva divulgação, é um pilar fundamental, visto que o ritmo da tecnologia é tão rápido que até as menores cidades, regiões e países se promovem a uma escala global. As novas tecnologias além de permitirem a comunicação à escala global, aumentam as oportunidades.

Neste contexto salienta-se o papel que o marketing territorial pode demonstrar na divulgação da oferta local, projetando a imagem do território para espaços globais, promovendo a sua afirmação e desenvolvimento. Para Cardoso (2003), as regiões devem divulgar os seus produtos locais de uma forma eficiente e acessível, promover os seus valores, a sua imagem, de maneira a que os potenciais consumidores interiorizem as vantagens diferenciadoras. Ainda, para o mesmo autor, cada cidade e cada região têm atributos próprios, dignas de promoção.

### **3.2 A Marca**

Atualmente, as marcas ultrapassam a significância icónica do produto em si, passando a ser um constructo emocional, através do qual os técnicos de marketing, recorrendo à projeção repetida de conceitos criativos e simples, seduzem os seus clientes. As marcas já não significam o produto em si, mas um conjunto de valores e emoções aos quais o consumidor se associa, revê e identifica.

Brito (2008) defende que as marcas são mais do que nomes e símbolos. As marcas são fundamentais nas relações com os consumidores. Uma marca competitiva é uma marca de sucesso.

O termo “marca” surgiu da língua nórdica antiga “brandr”, que se traduz queima, quando os produtores colocavam a sua marca nos seus produtos ou animais utilizando ferro quente para, dessa forma, distinguirem os seus animais ou produtos dos outros. As razões da prática eram fundamentalmente comerciais, com a finalidade de orientar as escolhas de outras pessoas através da diferenciação e identificação de um serviço ou produto por meio de uma composição de elementos visuais: nome, logotipo, design e esquema, que compõem uma marca.

À medida que o mercado se tornava mais competitivo e as características do serviço ou produto, assim como o seu preço e a distribuição se tornaram similares no mercado, foi acrescida a missão de a marca refletir a personalidade da organização, mais uma vez, para ganhar distinção em relação ao mercado. Desta forma, as marcas começaram também a expressar emoções e a estabelecer associações com sentimentos positivos, com a expectativa de que o público-alvo se identificasse e gerasse preferência (Barreto, 2013).

Segundo Kotler (1991), marca é um nome, design, símbolo, termo, ou até mesmo a congregação destes elementos que tem por finalidade identificar serviços ou produtos de um grupo ou de uma empresa e que a diferencia dos seus concorrentes.

As marcas pretendem que os serviços ou produtos vendidos envolvam as emoções dos indivíduos alimentando o desejo a uma vida melhor. A capacidade de promover experiências com o consumidor é uma fonte de valor das marcas, de forma a criarem diferenciação dos produtos ou serviços, atribuindo-lhes personalidade e autenticidade. As marcas são entendidas como facilitadores na decisão do consumidor, pois identificam determinado serviço ou produto e determinam uma relação emocional com este (Kotler, 1991).

Nesse sentido, de acordo com Barreto (2013), uma marca é uma construção, um símbolo possível de ser entendido de diferentes formas por diferentes pessoas, com base nas razões emocionais, nacionais e nas características pessoais do recetor.

Uma marca forte traz benefícios a todo o tipo de organização, pode ter um efeito positivo na preferência do consumidor e na sua intenção de compra, pode atrair novos membros e fidelizar os já existentes. Pode igualmente atrair contratos de cooperação, bem como produzir resiliência a futuras crises. Também é capaz de criar expectativas e emoções e, assim, ajudar os consumidores a tomarem decisões de compra ou a incentivá-los a recomendarem a marca a outras pessoas. Uma marca forte pode levar à percepção de qualidade.

### 3.2.1 Da identidade à imagem da marca território

As regiões têm a sua história, a sua geografia, as suas personalidades, as suas crenças e sua cultura. Procuram sempre um posicionamento que as caracterize, como um produto endógeno, uma bandeira, um símbolo, ou uma publicidade. Atualmente, a marca deve desenvolver uma estratégia distintiva, credível e relevante, de forma a sustentar a sua existência, atraindo turistas e investidores, potenciando os seus serviços e produtos, unindo as entidades públicas e privadas e, principalmente, mostrando as suas qualidades.

A identidade do território pode ser transmitida aos diferentes públicos estrategicamente de forma a comunicar aquilo que desejamos que o destino seja, com uma imagem positiva e atrativa.

Identidade é todo o passado, toda a história de uma marca. É ela que diferencia o território no mundo globalizado em que vivemos. Reúne os elementos culturais, históricos e sociais de um território, de forma a representar os seus aspetos únicos e os seus valores, incorporando elementos atuais (Kapferer, 1992).

As regiões têm identidades com características económicas, sociais, económicas patrimoniais, entre outras, que são o ponto de partida da construção da imagem dos territórios e da marca. Através da sua dimensão tem a capacidade de valorizar a identidade e o envolvimento com os públicos, distinguindo-a de territórios concorrentes (Gaio & Gouveia, 2007).

O brand identity ou, em português, a identidade da marca reflete a forma como o território, empresa ou qualquer outra organização, pretende que os consumidores percecionem e definam a marca. É elementar criar uma imagem forte, que seja coerente e clara. A imagem tem que ser concebida de modo diferenciado para poder atingir com maior eficiência os diferentes públicos-alvo.

As estratégias de branding territorial atuam, continuamente, entre os atributos do território, reconhecimento e interesses dos públicos por essas características, isto é, entre a identidade e a imagem do território.

De acordo com Kotler *et al.* (1993), a imagem remete para as associações, perceções e juízos de valor dos vários stakeholders e pode ser, nos territórios, atrativa e positiva, fraca, negativa, ou contraditória (quando os públicos têm uma perceção diferente do território, uns positivamente, outros negativamente, consoante as suas características psicográficas, demográficas, comportamentais e de costumes). Imagem pode ser definida como um conjunto de atributos formado por ideias, crenças e impressões que os indivíduos têm desse território. Pessoas diferentes podem ter imagens bastante diferentes do mesmo lugar (Kotler *et al.*, 2006).

Para Avarham (2004), a imagem de uma cidade pode ser influenciada por fatores como:

- As características e dimensão da sua população e do espaço;
- O seu status ou poder político;
- Localização
- Taxa de crime
- Historial
- Valor turístico e cultural
- Beleza natural e patrimonial
- Cobertura pelos mass media
- Segurança
- Filmes e séries que foram filmados no lugar

Existem outros fatores que podem contribuir para uma imagem diferenciadora do território, tais como a limpeza; empresas/organizações internacionais e nacionais de prestígio; a gastronomia; eventos; atividades desportivas; a qualidade de vida; figuras públicas; urbanismo; parques; monumentos; jardins; concertos; hotéis; paisagens; centros comerciais; as suas gentes; entre outros, que dão forma ao produto lugar e contribuem determinadamente para a formação da sua identidade. Um território é uma “experiência sensorial e emocional” (Landry, 2006, pág. 2).

Para Kolb (2006), a opinião que cada indivíduo tem de uma visita e, do mesmo modo, a imagem que tem de um local resultam da combinação de todos os elementos (históricos, económicos, gastronómicos, políticos, demográficos, entre outros).

Portanto, a marca associada a um território constitui-se por um acervo simbólico em torno das suas expressões naturais e culturais. Os símbolos e o nome que retratam um lugar, cumprem as funções de diferenciação e identificação e auxiliam na promoção da sua imagem, pois cada lugar possui atributos únicos, seja a localização privilegiada, a sua paisagem, os seus recursos naturais, o seu património ou o seu clima diferenciador. Estes agentes podem ser importantes fontes de diferenciação, com base nos quais pode ser definida a imagem do território e uma estratégia adequada para a sua divulgação (Antunes, 2002).

Para Elizagarete (2003), os territórios (desde a mais pequena aldeia, à cidade, região, país ou nação) podem ser vistos como marcas onde os indivíduos procuram qualidade e atributos específicos. De modo a oferecer tais características é fundamental que os líderes locais conheçam detalhadamente a marca do seu destino e que

definem uma estratégia de como querem ser vistos pelos diferentes públicos, de modo a serem atrativos.

Um destino pode ser compreendido como um produto, na medida em que se converte num fator de atratividade para os cidadãos, turistas e investidores. O posicionamento da marca faz parte da decisão estratégica, onde se integra o conjunto de fatores fundamentais do marketing, para a atração do lugar como destino de eleição (Elizagarete, 2003).

Ter um destino diferenciado é importante para quem tem a oportunidade de visitar e viver uma experiência única, mas também para que quem visita vá com uma imagem positiva e a transmita a outros, de forma a criar um reconhecimento da marca destino no mercado.

O marketing estratégico de lugares permite que estes se promovam no mercado, nomeadamente no do turismo, pois os lugares são “consumidos” pelos diferentes públicos de diferenciadas maneiras (Kotler & Gertner, 2002). Lugares diferentes atraem turistas diferentes.

Cada local pode ser visto como um conjunto de todos os seus elementos que constituem e determinam a sua atração e que, normalmente, constituem a base da imagem que veicula e que, numa visão de marketing, poderá ajudar a fortalecer.

Torna-se, portanto, essencial conhecer e difundir as características do território e evidenciar que esse território é o lugar ideal para viver, visitar, trabalhar ou até mesmo investir. É fundamental utilizar uma estratégia de marketing para identificar e divulgar as suas potencialidades e atrações. Barbosa (2006) afirma que a estratégia de marca de uma localidade implica um plano de longo prazo, com uma visão estratégica para o futuro.

Para Kotler *et al.* (1994), os territórios podem ser transformados em marcas, do mesmo modo que os produtos e serviços. Esta associação de marca, no contexto de território, tem como objetivo elementar, aumentar a atratividade deste. No processo de associação de uma marca a um território, muito frequentemente a marca é o nome do próprio local. Este é um fator estratégico de marketing territorial, que advém de uma estratégia de marketing definida, que pode ser utilizada em campanhas de comunicação e que ajuda à construção de uma imagem do lugar em questão, reforçando-o e posicionando-o face à concorrência. A criação de uma marca territorial pode ser a diferença. A marca não é um produto é uma proposta de experiência identificada e distinta, que pressupõe uma expectativa e uma garantia de serviço para o consumidor.

As marcas aparecem como um importante ativo das empresas, pois representam um valor económico elevado. Assim, a criação e divulgação da marca,

surge como um dos mais importantes elementos a ter em conta no desenvolvimento de qualquer cidade, região ou país. Ela é um elemento essencial para a afirmação do lugar, para conferir identidade, para os públicos associarem as características dos territórios e seus produtos locais.

No mercado global, é evidente que os nomes das cidades ou países podem acrescentar valor a serviços e produtos. Uma marca bem escolhida torna o serviço ou produto mais identificável para o consumidor e associa o produto ao seu país de origem. Desta forma, os territórios podem atrair turistas e negócios e podem crescer incentivando as empresas locais a exportar os seus produtos e serviços. Para Kotler *et al.* (2006, pág. 290), “ os consumidores fazem avaliações de marcas distintas com base na imagem que tem do lugar de origem dos produtos”.

Nos últimos tempos, a marca tem-se tornado num dos instrumentos mais utilizados pelas cidades, regiões e países, criando distinção entre territórios, de forma a captar os recursos e públicos-alvo. Os territórios não devem pretender ser tudo, mas destacarem-se como especialistas em alguns domínios de atuação. Assim, a mensagem associada à marca territorial deve ser clara e diferenciadora.

De acordo com Kotler *et al.* (1993), as marcas funcionam como facilitadores da decisão, pois identificam um determinado produto ou serviço e determinam uma relação emocional com os consumidores.

A criação de uma marca para um território pode conceder um selo de confiança e sinónimo de qualidade. O local como marca é um condutor económico de desenvolvimento. É importante para a estratégia, para o lugar, para investimentos do exterior, para pessoas, tecnologia e receitas que advêm do turismo. Almeida (2004) considera que as diversas regiões devem promover os seus valores e a sua imagem.

A marca territorial, mais do que um slogan ou logotipo é uma identificação que permite trabalhar um conjunto de ideias e objetivos, possibilitando identificar e criar qualidades que dão uma nova identidade ao território. A marca territorial deve comunicar um conjunto de valores, pelos quais o território pretende ser reconhecido, funcionando simultaneamente como uma promessa territorial. Portanto, a marca territorial também serve de plataforma de comunicação dirigida a dois tipos de públicos. O público interno (empresas; organizações; localmente instaladas, e residentes, que são simultaneamente produtores da oferta) que já são consumidores da oferta territorial e o público externo, que são os públicos-alvo a conquistar. Para o público interno a comunicação deve ser orientada para o envolvimento com o território, para o público externo deve destacar os benefícios da oferta do território (Brito & Lencastre, 2014). Face à grande concorrência nos mais diversos domínios (residencial, turístico, empresarial, entre outros.) os territórios necessitam de criar uma

categoria única no referencial dos públicos-alvo que lhes permita diferenciarem-se. As fontes de diferenciação deverão ter por base fatores dificilmente replicáveis (Brito & Lencastre, 2014). Segundo Kotler *et al.* (2002) marketing para os lugares significa “projetar um lugar para satisfazer as necessidades dos seus mercados alvos. É bem-sucedido quando os cidadãos e empresas estão satisfeitos com a localidade e as expectativas dos visitantes e investidores forem atendidas” (pág. 183).

Tal como qualquer marca de produtos, também os territórios não devem pensar que os públicos internos estão conquistados para sempre após a sua vinda para o local. Deve ser criado um envolvimento que possibilite reforçar o valor conjunto da oferta territorial e criar benefícios intangíveis que dificultem a troca do local por outro local alternativo.

As marcas não se limitam a distinguir os produtos, destinos e serviços uns dos outros, mas para serem algo que tem e gera valor (Brito, 2008). A marca territorial acrescenta valor e assume-se como um fator dinâmico de atratividade e competitividade do território. De acordo com Barbosa (2006), a estratégia de marca de uma cidade, país ou região, implica um plano a longo prazo, com uma visão estratégica para o futuro dessa cidade. Para Anholt (2006), as cidades foram sempre vistas como marcas. Paris é romance, Barcelona é cultura.

## **Parte II – Estudo de caso**

## **1. Viseu um estudo de caso**

### **1.1. Enquadramento geográfico e histórico da cidade de Viseu**

Viseu, capital da Beira Alta, maneirinha e ativa na sua nobreza medieval, encanta e nunca cansa quem a visita. Cosmopolita, de média dimensão, sem o stress das grandes cidades, airosa, acolhedora, com um passado de grande valor arqueológico e histórico. No seu Centro histórico, a parecer de bonecas, há património e museus, lojas, recantos e vistas de encher a alma, com uma oferta única de boa mesa, à moda do Dão, a preços considerados razoáveis.

Nos últimos tempos, tem sabido aproveitar o seu legado cultural para criar novos projetos que a modernizam sem lhe abalar o carácter. Facilmente se percebe que há sempre alguma coisa a acontecer em Viseu, desde o festival de arte urbana Jardins Efémeros, a Feira de São Mateus, eventos ligados à cultura e ao vinho, ou festas como a da Castanha e a do Míscaros.

Há algo em Viseu que atrai e, andando por ela, percebe-se que isso se deve ao facto de a cidade estimar a sua herança e de a conseguir reinventar, com tranquilidade. Nesta cidade, há surpresas onde, na Rua Direita, bom ponto de partida para o centro histórico, se pode ir erguendo os olhos das montras para as paredes de pedra, pontuadas por janelas manuelinas. E, por heranças de intervenções artísticas recentes, se pode descobrir arte urbana ao lado de muralhas com séculos, como o mural de Mariana, a Miserável sobre o Dão, junto à Porta de Soar.

Nas traseiras da Sé de Viseu, assente em grandes costas de pedra bruta, e onde se encontra um ótimo exemplo de que é hoje Viseu: um misto entre o antigo autêntico, consolidado, e um empreendedorismo orientado por princípios de sustentabilidade e economia local, flexível e atento às tendências urbanas (Mota, 2015).

A Cidade de Viseu, cujo foral lhe foi atribuído em 1123, reúne nas suas origens influências que remontam à pré-história, aos Celtas, Lusitanos, Romanos e a alguns povos invasores, como por exemplo, os Suevos, os Godos e os Muçulmanos. A cidade, Capital de Distrito com o mesmo nome, localiza-se na região Centro, dentro da zona norte de Portugal.

Viseu é uma das cidades mais antigas de Portugal, remontando as suas origens à época castreja. Através da romanização, a cidade ganhou importância, sustentando a tradição que a associa à figura de Viriato, herói lusitano que combateu os romanos e que terá passado por esta região (Turismo do Centro).

As histórias que tecem a história de Viseu estão gravadas na pedra, nas igrejas, nas calçadas e nas casas centenárias. No granito e no xisto que se estende por todo o território.

No interior centro de Portugal, o concelho de Viseu é banhado por duas bacias hidrográficas importantes: Vouga e Dão.

Com vinhas, situadas nas encostas de solos graníticos, entre manchas de pinhais e terrenos de cultivo; o seu solo e o seu clima (invernos húmidos e verões quentes e secos), brindam-nos com vinhos de qualidade, devido às castas tradicionais (touriga) e ao processo de vinificação, a que se deve a obtenção de tintos e claretes de cor rubi e corpo aveludado. Por outro lado, o clima na altura da pisa das uvas (outonos frescos e secos) favorece fermentações lentas, concorrendo para a sua qualidade.

Viseu está situado num ponto estratégico de confluência de vias, como a A25, a A24 e a IP3, que lhe permitem ter boas acessibilidades e, desta forma, reforçar a sua posição estratégica. Encontra-se a cerca de 90km de Coimbra, Aveiro e Covilhã, 130 de Vilar Formoso, 120 km do Porto e 300km de Lisboa. O município de Viseu é limitado a norte pelo município de Castro Daire, a nordeste por Vila Nova de Paiva, a leste por Sátão e Penalva do Castelo, a sueste por Mangualde e Nelas, a sul por Carregal do Sal, a sudoeste por Tondela, a oeste por Vouzela e a noroeste por São Pedro do Sul. Para além de sede de distrito e de concelho, Viseu é igualmente sede de Diocese e de Comarca.



ILUSTRAÇÃO 3- DISTRITO DE VISEU. MAPA SEDE DE CONCELHOS E CIDADES. FONTE: MAPA DE PORTUGAL (2015)<sup>5</sup>

Viseu orgulha-se de ter sido berço das mais nobres famílias do reino, com solares (Século XVI-XVIII) e casas fidalgas, dentro do burgo e arredores, como exemplo a Casa de D. Duarte, da Rua Direita; das Bocas; dos Pais; da Regueira; do Arco; do Soar; do Miradouro, da Prebenda, do Serrado, do Cruzeiro e dos Ernestos ou Cimo de Vila, todas na cidade. Na casa do Arco hospedaram-se D. Maria Pia e D. Luís para inaugurar (1882) a linha férrea da Beira Alta e, na do Cimo de Vila (dos condes de Prime) a rainha D. Amélia aquando a sua vinda para as termas de S. Pedro do Sul (Pacheco, 1989).

O vasto património histórico-cultural do seu centro histórico está a ser alvo de estudos e medidas cautelares para uma possível candidatura a “Património da Humanidade”, a fim de fazer jus a tão desejada e distinta classificação, onde Viseu concilia tradição e modernidade, passado com presente.

O Paço dos Três Escalões (monumento nacional), junto à Sé foi paço episcopal e seminário, adaptado ao Museu Grão Vasco (Museu Nacional, renovado por Eduardo Souto Moura), cuja fundação se deve ao capitão Almeida Moreira (1916), prestigiado diretor durante muitos anos. O centro das coleções reside na pintura ou série de painéis quincentistas atribuídos a Vasco Fernandes, conhecido por Grão Vasco (célebre pintor do século XVI).

<sup>5</sup> Fonte <http://www.mapadeportugal.net> . Consultado em Maio de 2015.

Em 2007, a Associação Portuguesa para Defesa do Consumidor (DECO) desenvolveu um estudo sobre a qualidade de vida, considerando a cidade de Viseu a 17.<sup>a</sup> melhor cidade europeia com mais qualidade de vida entre as 76 constantes do estudo, sendo ainda a primeira das 18 cidades capitais de distrito portuguesas com melhor qualidade de vida. Em 2012 foi eleita pelos portugueses, novamente num estudo da DECO (2012), a melhor cidade do país para viver, onde a educação, a saúde, o meio ambiente e a mobilidade proporcionam um ambiente de plena harmonia. Além desse atributo, a água de Viseu também se encontra em destaque, pela conquista do selo de “qualidade exemplar para consumo humano”, reconhecida pela Entidade Reguladora dos Serviços de Água e Resíduos (Câmara Municipal de Viseu, 2013).

### **1.1.1 A região Viseu Dão Lafões**

Viseu faz parte da sub-região Dão Lafões, integrada na região centro onde residem cerca de 290 mil pessoas. A sua posição geográfica entre o Litoral e o Interior tem correspondência nas características socioeconómicas desta sub-região. Segundo a Comunidade Intermunicipal<sup>6</sup> (CIM), as dinâmicas socioeconómicas mais positivas que se verificam na região Dão Lafões, centram-se na cidade de Viseu, estruturante de todo o território da sub-região e uma das maiores cidades médias portuguesas. Desta forma, Viseu ocupa uma posição de destaque e desempenha um papel fundamental no equilíbrio da rede urbana nacional.

A Região Viseu Dão Lafões tem como objetivo construir, com os seus municípios (Aguiar da Beira, Carregal do Sal, Castro Daire, Mangualde, Nelas, Oliveira de Frades, Penalva do Castelo, S. Pedro do Sul, Santa Comba Dão, Sátão, Tondela, Vila Nova de Paiva, Viseu e Vouzela) e todos os agentes económicos, culturais e sociais, públicos e privados do território uma região inovadora, atrativa, empreendedora e competitiva, possibilitando o seu crescimento sustentável e a sua coesão económica e social.

### **1.1.2 Figuras de referência**

A Cidade (Concelho) foi berço de figuras notáveis que se distinguiram e distinguem quer a nível nacional, quer a nível internacional, em vários ramos do saber, da arte, da cultura e do desporto, como D. Duarte I, décimo primeiro Rei de Portugal; o escritor Silva Gaio; o jornalista e político Emídio Navarro; Capitão Almeida Moreira; o célebre

---

<sup>6</sup>Fonte: <http://cimvdl.pt/>

Hilário, que ficou na história do fado de Coimbra como o seu maior representante. Também não se pode descurar, pessoas mais recentes como o maratonista Carlos Lopes; o jogador e treinador de futebol, Paulo Sousa; o ex ministro da cultura, Manuel Maria Carrilho; o ex-presidente da câmara de Viseu e ex-presidente da Associação Nacional Municípios Portugueses, atual eurodeputado, Fernando Ruas; o ex-ministro da economia Álvaro Santos Pereira; os jornalistas José Alberto Carvalho, Ana Leal, Paulo Ferreira e Pedro Guerreiro; o comentador televisivo e ex-presidente da câmara de Sintra, Fernando Seara e o ex-ministro da saúde, Correia de Campos. E, ainda em estudo, sem provas concretas, o Primeiro Rei de Portugal, D. Afonso Henriques.

## **1.2 População**

Pela sua localização central no País, num cruzamento de vários caminhos, Viseu nasceu e desenvolveu-se como ponto de encontro e de intercâmbio, crescendo a partir de dois centros urbanos que acabaram por se juntar: a zona junto ao rio Pavia e a zona alta onde terá existido um núcleo castrejo. A antiguidade do seu povoamento, as importantes funções administrativas e eclesiásticas que desde há muito assumiu e as suas ilustres personalidades da história, da cultura e desporto que lhe estão associadas, povoam a cidade de interessantes memórias e lugares.

O crescimento da cidade tem encontrado formas de conviver com os seus séculos de história, de valorizar o património construído e de requalificar os espaços públicos. Com jardins, canteiros e parques vistosos, enormes tílias e outras árvores majestosas na paisagem urbana que são parte do seu encanto. Viseu é capital de distrito, sede de diocese, de comarca e de um município com 99274 habitantes, numa área de 507,10 km<sup>2</sup>, subdividida em 25 freguesias. Dispõe de 54.143 alojamentos (I.N.E., I.P, 2011). Viseu é considerada a terceira maior e mais populosa cidade no Centro-Norte de Portugal, atrás de Coimbra e Aveiro (CMV). Segundo os censos de 2011, Viseu tem demonstrado um crescimento populacional e habitacional significativo, em particular, nas áreas periurbanas. Este desenvolvimento é notório no turismo, comércio, serviços e nos investimentos na edificação ou reabilitação de infraestruturas, contribuindo para o incremento da qualidade de vida dos cidadãos, para a modernização do concelho e para a diminuição das assimetrias (I.N.E., I.P, 2011).

A maioria da sua população concentra-se na zona urbana e periurbana.

Segundo dados do INE, a taxa de natalidade no concelho de Viseu, em 2013, foi de 7,9 ‰, acompanhando a tendência nacional. Por outro lado, a taxa de

mortalidade, situava-se nos 9,0%, ligeiramente inferior à do país, com 10,2 %. Observando estes dados, conclui-se que temos uma população envelhecida.

Taxa de Natalidade Censos 2011 (Dados 2013) %0	
Portugal	7,9
Viseu	7,9

TABELA 1: TAXA DE NATALIDADE EM PORTUGAL E VISEU. FONTE: ADAPTADO DE INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (INE), CENSOS 2011.

Taxa de Mortalidade Censos 2011 (Dados 2013) %0	
Portugal	10,2
Viseu	9,0

TABELA 2: TAXA DE MORTALIDADE EM PORTUGAL E VISEU. FONTE: ADAPTADO DE INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (INE), CENSOS 2011.

### 1.3 Emprego

Viseu tem como principal suporte da sua base económica o setor terciário, designadamente o comércio, o turismo, a administração pública, os serviços sociais, pessoais e de apoio à produção.

A área de influência de Viseu tem-se alargado pelo reforço da prestação de serviços de nível hierárquico superior, da realização de eventos e na empregabilidade a habitantes de concelhos vizinhos.

O seu tecido empresarial é constituído, fundamentalmente, por pequenas e médias empresas. Segundo dados do INE, Viseu apresenta um total de empregados de 41 212 indivíduos, sendo que desses, 729 inserem-se no setor primário, 8 602 no setor secundário e 31 881 no setor terciário.

População empregada por setor de atividade Censos 2011				
Viseu	Número Total	Primário	Secundário	Terciário
		41212	729	8602

TABELA 3: POPULAÇÃO DE VISEU, EMPREGADA POR SETOR DE ATIVIDADE. FONTE: ADAPTADO DE INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (INE), CENSOS 2011.

Em 2011, Viseu apresentava um total de desempregados de 5 443, sendo que 2 641 são homens e 2 802 são mulheres, num universo de 662 180 desempregados.

O município apresentava, segundo os censos de 2011, uma taxa de desemprego de 11,7% (INE, 2011).

## **1.4 Educação**

O município de Viseu possui um número significativo de instituições do ensino pré-escolar, básico, secundário e superior. À data dos censos de 2011, o concelho de Viseu tinha uma população escolar de 19.202 alunos, distribuídos pelos 30 estabelecimentos do pré-escolar, básico e secundário.

A cidade possui um número significativo de instituições do ensino superior politécnico e universitário, público e privado, frequentados, segundo os censos 2011, por 7.029 alunos, divididos pelas várias escolas do Instituto Superior Politécnico de Viseu, (Escola Superior de Educação, Escola Superior Agrária de Viseu, Escola Superior de Saúde e Escola de Tecnologia), pelas escolas do Instituto Jean Piaget (Escola Superior de Educação Jean Piaget, Escola Superior de Saúde Jean Piaget e Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares) e pelo Centro Regional das Beiras da Universidade Católica Portuguesa.

A população com um nível de escolaridade superior tem vindo a aumentar percentualmente, contando, à data dos censos 2011, com 19,50% da sua população residente com o ensino superior completo e a taxa de analfabetismo tem vindo a diminuir.

## **1.5 Saúde, equipamentos sociais e infraestruturas**

Viseu apresenta uma estabilidade no que concerne a equipamentos de saúde, sendo servido por dois equipamentos hospitalares, a Casa de Saúde de São Mateus (privado) e o Hospital de São Teotónio, com a categoria de hospital central, agora Centro Hospitalar Tondela-Viseu, EPE (público). Presentemente estão em construção mais dois hospitais privados, um para abrir em 2016.

Há ainda 3 Centros de Saúde e 3 extensões de saúde. Viseu conta, ainda, com diversas clínicas de saúde e, desde 2014 com 24 farmácias (INE).

Verifica-se que existem 5,7 médicos por mil habitantes. Houve um ligeiro aumento do número de médicos de 2012 para 2013, sendo que em 2012 era de 5,5 (INE).

No que concerne a equipamentos sociais, o concelho de Viseu dispõe de diversas instituições da rede pública e da rede privada que dão apoio aos mais velhos, jovens e crianças, assegurando importantes serviços à comunidade, registando nas últimas décadas um notável desenvolvimento e modernização nos equipamentos sociais e infraestruturas desportivas, de educação e de saúde.

## 1.6 Turismo

A importância do turismo tem crescido em termos sociais e económicos, ao nível da valorização territorial e da promoção da cidade/região. A dinâmica da atividade turística no concelho de Viseu revela-se pelo aumento da procura de diversos tipos de turismo (natureza, saúde e patrimonial), através dos quais se destaca a riqueza paisagística da região (rios, serras, Ecopista do Dão, Rede Municipal de Percursos Pedestres, golf, centros hípicas), o Caminho Português Interior de Santiago (entre Viseu e Chaves), os recursos termais (Termas de Alcafache) e, não menos importante, os valores culturais/patrimoniais, como por exemplo o núcleo urbano (centro histórico, Rede Municipal de Museus, Teatro Viriato, equipamentos de diversão e lazer) e algumas aldeias tradicionais como Póvoa Dão e Vila Meã. De forma a sustentar este fluxo e, relativamente à capacidade de alojamento, é notório o reforço da oferta no concelho, em termos quantitativos e qualitativos.

O número de estabelecimentos hoteleiros, desde 2012, tem vindo a aumentar, segundo os dados disponibilizados pelo Turismo Centro de Portugal<sup>7</sup>, passando a ser 13 hotéis, 10 unidades de turismo em espaço rural (TER), uma casa de turismo de habitação, duas residenciais, duas pensões e duas pousadas (Pousadas de Portugal e Pousada da Juventude). No que concerne a entidades e equipamentos de promoção turística, está localizada em Viseu a sede da Agência de Promoção Turística do Centro e abriu, em 2012, no Centro Histórico, o novo Welcome Center Viseu.

A cidade de Viseu é detentora de um importante património de índole arqueológico (Cava de Viriato, Muralha Romana de Viseu, Basílica Altomedieval de Viseu); de arquitetura medieval (Muralhas de Viseu); Arquitetura Religiosa (Sé de Viseu, Igreja da Misericórdia de Viseu, Igreja dos Terceiros, Igreja do Carmo, Igreja de Santo António, Igreja de Nossa Senhora da Conceição da Ribeira, Igreja de São Miguel do Fetal, Igreja do Seminário Maior, Capela de Nossa Senhora da Vitória, Capela da Via Sacra, Capela de Nossa Senhora dos Remédios, Capela de São Sebastião); Arquitetura Civil (Paço da Torre da rua de D. Duarte (antiga rua da

---

<sup>7</sup>Site do Turismo do Centro < <http://www.turismodocentro.pt/> >. Consultado em janeiro de 2015.

Cadeia), Casa do Miradouro, Paço dos Três Escalões - ocupado pelo Museu Grão Vasco, Solar dos Condes de Prime - ocupado pelo espaço Internet, Solar dos Condes de Treixedo - ocupado pelo Montepio Geral, Casa de São Miguel, Casa do Rossio, Casa de Henrique Felgar na Cava do Viriato, Casa do Lago na Quinta da Machada (Cava de Viriato), Solar do Vinho do Dão - Antigo Paço Episcopal, Edifício da Câmara Municipal, Banco de Portugal, Casa da Quinta da Cruz, Palácio dos Melos (Hotel de charme de 5 estrelas) e Casa da Sé (Hotel de Charme - Small Luxury Hotel).

Não menos importante, na região de Viseu, abundam edificações dolménicas e vestígios castrejos (Cota, Cabeço da Senhora do Castro, Monte de Santa Luzia, Couto de Cima e Rio de Loba).

É inegável o patrimonial de Viseu contudo, também importa salientar a riqueza natural que rodeia a cidade e que se envolve pelo concelho, proporcionando agradáveis momentos ao ar livre (Parque Aquilino Ribeiro; Fontelo; Monte de Santa Luzia; Jardim das Mães; Jardim Tomás Ribeiro; Jardim de Santa Cristina; Monte do Crasto; Jardim de Santo António e a Cava de Viriato).

Importa salientar que, segundo o Gabinete de Turismo da Câmara Municipal de Viseu (2015), Viseu, no período de Julho a Dezembro de 2014, teve um fluxo turístico de dezanove mil, novecentos e trinta e um visitantes, com maior incidência nas nacionalidades portuguesa, espanhola e francesa e no mês de Agosto (aquando a realização da Feira de São Mateus, um ex-libris da cidade). Os principais monumentos que estes visitantes procuram são: Sé Catedral, Igreja da Misericórdia, Igreja dos Terceiros, Porta dos Cavaleiros, Porta do Soar, Museu Grão Vasco, Cava de Viriato e área circundante como a Câmara Municipal de Viseu, Igreja do Carmo e Paineis de Azulejos no Rossio.

### **1.6.1 Gastronomia e Vinhos**

A gastronomia tradicional de Viseu é um dos seus principais atrativos. Viseu faz parte da região Dão Lafões, onde, desde o mais simples ao mais elaborado, do mais natural ao mais sofisticado, as ofertas gastronómicas são inesquecíveis. Deste modo, a sua gastronomia é diversificada e de grande qualidade. É notória a conjugação soberba de alimentos, por vezes muito básicos, que originaram a confeção de pratos de grande valor nutricional e sabor inigualável: os sabores da Sopa da Beira, Sopa Seca, do Arroz de Carqueja, de míscaros ou de miúdos, do Rancho à moda de Viseu, Vitela Assada à Moda de Lafões, Cabrito assado, enchidos, o Molho de Escabeche, Trutas de escabeche do Rio Paiva, Bola de carne, Castanhas de Ovos de Viseu, os Viriatos, Leite creme ou Arroz doce à moda da aldeia, Broa de milho, Pão de Ló, Pudim de Pão,

Doces de ovos, Doce de abóbora menina, Pastéis de Feijão, Pastéis de Vouzela, entre outras iguarias, associadas ao cultivo da vinha com destaque para os seus vinhos, provenientes da Região Demarcada do Dão (CMV e Turismo Centro de Portugal).

### **1.6.2 Produtos**

Por toda a região de Viseu há núcleos de artesãos e oficinas onde se podem encontrar os produtos manufaturados, como as cestarias, as peças de barro preto de Molelos, tecelagem em linho, algodão e lã ou bordados de Tibaldinho, Renda de Bilros, mobiliário rústico, trabalhos em madeira e as flores de papel de Fragosela que outrora embelezavam os andores das procissões.

Além destes produtos, também se demarcam os doces regionais, a Maçã de Bravo de Esmolfe, a Maçã da Beira, as Laranjas de Besteiros e o Queijo da Serra, com denominação de origem Protegida (CMV e Turismo Centro de Portugal).

### **1.7 Eventos**

O município de Viseu tem atividades durante todo o ano. Dada a existência de um vasto número de organizações públicas e privadas que apostam nas atividades artísticas, desportivas e culturais, permitem a Viseu ter eventos que decorrem ao longo do ano (uns de maior dimensão outros de menor) para o seu público interno, como externo: Festa 2 de Maio (antigo mercado); Mercado dos Lavradores; Feira das Antiguidades; Feira de Artesanato Urbano; Festival de Teatro; a Passagem de Ano no Centro Histórico; Viseu Natal; Vinhos de Inverno no Solar do Vinho do Dão; Festa do Míscar e da Castanha; Festa do Rancho; Circuito da cidade de Viseu (em bicicleta); Indo Eu BTT; Feira do Desporto; Percursos Pedestres; Festas Populares [Marchas e Cavalhadas (de Vildemoinhos)]; Feira do Livro; Manhãs Desportivas; Festival Música da Primavera; Atividade Sénior (desporto, passeios, entre outros); Semana Santa; Festa das Vindimas; Rota dos Vinhos do Dão; Meia Maratona do Dão; Passagem da Volta a Portugal em bicicleta. De entre todos estes eventos, há dois que se destacam pela sua dimensão: a Feira de S. Mateus, um ex-libris, também conhecida por Feira Franca uma das mais antigas de Portugal (1392) e os Jardins Efémeros.

## **1.8 Transportes**

Viseu possui uma rede de transportes variada, como a STUV (Serviço de Transportes Urbanos de Viseu), com 24 linhas de autocarro, 2 linhas de mini autocarros elétricos e um funicular. Os miniautocarros são um transporte urbano, não poluentes, com percursos que incluem o centro da cidade e asseguram a ligação entre o Centro Municipal de Transportes e o Hospital Central de S. Teotónio. O Funicular, instalado na Calçada de Viriato, liga o Centro histórico ao Campo de Viriato.

Rede Nacional de Expressos; táxis, divididos pela Praça da República, Largo Mouzinho de Albuquerque, Largo de Santa Cristina e Avenida Doutor António José de Almeida.

Possui um Aeródromo (Aeródromo Gonçalves Lobato, com certificação do Instituto Nacional de Aviação Civil (INAC) que lhe permite receber voos comerciais e operações aeronáuticas, sendo que está previsto iniciar-se um serviço público regular com linha aérea regional que ligará Bragança/Vila Real/Viseu/Tires/Portimão).

No que concerne às linhas ferroviárias, as mais próximas são as de Nelas e Mangualde.

O município também coloca à disposição, para uso de todos, bicicletas elétricas municipais e o Comboio turístico de Viseu que percorre os principais pontos turísticos da cidade.

## **1.9 Inovação**

As cidades, cada vez mais, são conhecidas pelo que conseguem desenvolver e proporcionar. Viseu consegue acompanhar a evolução dos tempos e isso é visível na organização dos seus eventos: Feira De S. Mateus com espaço Lounge com recurso à inovação tecnológica (TOMI); Os Jardins Efémeros com recurso ao Crowdfunding (financiamento colaborativo, uma tendência comportamental); a Organização da Passagem de Ano no Centro histórico com espetáculos de luz, som e água.

Os equipamentos e as infraestruturas que são disponibilizados pela autarquia (como o Espaço Internet e o sistema de wi-fi gratuito no Parque Aquilino Ribeiro e Jardim das Mães); as bicicletas elétricas; a sua rede de museus; a divulgação do município através das novas plataformas digitais e redes sociais; no orçamento participativo da comunidade (é dado aos indivíduos a oportunidade de apresentarem um projeto que vai a votação, onde o vencedor recebe uma quantia dada pela autarquia para a realização desse projeto); os cartões municipais da juventude e sénior (cartão de descontos em atividades como viagens de comboio turístico, entrada

na Feira de S. Mateus, entre outros); as parcerias entre o Instituto Politécnico de Viseu e a Bizdirect (empresa tecnológica do universo SSI/Sonaecom).

Verifica-se no desenvolvimento de Viseu uma preocupação com a regeneração urbana que atraia e fidelize pessoas graças à criatividade e à inovação (nos eventos culturais, na requalificação das suas infraestruturas e nos serviços prestados).

### 1.10 A marca Viseu



ILUSTRAÇÃO 4- CARTÃO E ESFEROGRÁFICA COM A ATUAL MARCA VISEU, CRIADA E UTILIZADA PELA AUTARQUIA.

Na criação de uma marca é essencial assegurar aspetos como o conceito, diferenciação positiva de qualidade e excelência, de forma a transmitir ao público a ideia explícita ou implícita sobre a marca e o seu valor; a sua contemporaneidade e a personalidade da marca pois, a originalidade é que fará a diferença; a sua pregnância, fazendo com que ela fique o maior tempo possível na mente do consumidor e da concorrência e, naturalmente, o seu uso flexível na aplicação em diversos meios de comunicação que faça com que a marca se mantenha atual por muito tempo e que fidelize as pessoas nessa marca.

A marca “Viseu a melhor cidade para viver” foi criada pela Câmara Municipal. É constituída por um octógono amarelo, com a inscrição “Viseu a melhor cidade para viver” e um pictograma composto por duas flores no interior de um coração.

A sua forma octogonal é inspirada na “Cava de Viriato” enquanto emblema único e marcante de Viseu, classificado como monumento nacional, com uma origem histórica enigmática.

Viseu é afirmada nesta marca “A Melhor Cidade para Viver”, tendo como argumentos a sua diferenciação como comunidade inclusiva, com um padrão elevado de qualidade de vida. A marca da cidade tem constituído um elemento central do marketing e comunicação de Viseu do ponto de vista interno e externo, assumindo um papel determinante na sua promoção como destino turístico (CMV)<sup>8</sup>.

Na sua marca territorial, Viseu é apresentada como a melhor cidade para viver, com claro destaque para a comunidade e a sua identidade forte e distintiva<sup>9</sup>.

A marca “Viseu a melhor cidade para viver” tem chegado gradualmente à comunidade e é utilizada nas portas dos espaços comerciais, com “aberto” e “fechado”; nos autocarros urbanos; em eventos organizados ou patrocinados pela Câmara; em T-shirts e bonés, aquando alguns eventos (Viseu-Grande Rota Mamaltar de Vale de Fachas, atividades culturais e desportivas, entre outras).

---

<sup>8</sup> Site da Câmara Municipal de Viseu <<http://www.cm-viseu.pt/>>

<sup>9</sup> O vídeo, disponível em <https://www.youtube.com>, faz a apresentação da marca “Viseu, a melhor cidade para Viver”.

## 2. Metodologia

Num trabalho de carácter científico sabemos o quão importante é o encontro de uma metodologia adequada para o desenvolvimento da investigação, tentando encontrar e obter as respostas às questões formuladas.

Para Carvalho (2009), a metodologia surge como uma fundamentação teórica da investigação que implica o desenho da investigação, o método de abordagem e as técnicas utilizadas, no sentido de tentar obter respostas para as questões formuladas. Ela é importante visto que permite a recolha de dados que vão auxiliar a construção do estudo e permitir a ligação entre todo o enquadramento teórico e a componente prática.

Inicialmente, para esta investigação, realizou-se uma recolha exaustiva de documentação e bibliografia na internet (repositórios científicos como a RCAAP e a b-on), em livros, artigos e em teses nas áreas do marketing territorial, nomeadamente no planeamento estratégico, na comunicação, na marca, sobretudo a marca das localidades, com a respetiva análise pormenorizada da informação.

Para realizar a revisão bibliográfica, analisou-se a informação recolhida, ou seja uma leitura detalhada com elaboração de resumos com os principais assuntos para o estudo e tentou-se identificar quais os autores mais citados, no tema a que nos propomos estudar: o marketing territorial.

Na definição da metodologia de investigação a aplicar para analisar e estudar as oportunidades da utilização do marketing territorial numa estratégia para Viseu, considera-se apropriada uma abordagem qualitativa, porque se direciona na compreensão e construção de um determinado fenómeno, enquanto as investigações de carácter quantitativo estão mais centradas para a verificação. Para Sousa e Baptista (2011), este tipo de investigação é indutivo e descritivo, pois o investigador desenvolve conceitos, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados.

A investigação qualitativa tenta descobrir algo inesperado, através de questões de forma aberta e exploratória, dependendo da investigação pretendida, ao contrário da investigação quantitativa que procura a confirmação de hipóteses (Yin, 2009).

Verificamos que a investigação qualitativa procura exatidão e fiabilidade para a investigação, embora que, e de acordo com Yin (2003), cada estratégia de investigação tem vantagens e desvantagens, dependendo do tipo de pesquisa e do controlo que o investigador tem sobre os fenómenos atuais ou históricos.

Para Sampieri, Collado & Lucio (2006), os estudos exploratórios são mais flexíveis na sua abordagem em comparação com os estudos explicativos e descritivos, contudo exigem mais paciência, recetividade por parte do investigador.

Depois de realizar a Revisão da Literatura, conclui-se que há vários estudos na área do Marketing Territorial aplicado a vilas, cidades e regiões em Portugal e noutros países. Estes estudos foram profícuos para se perceber como os estudos foram abordados. Entendemos que cada território tem as suas características e, perante isso, exige estratégias diferentes.

De forma a transformar-se numa marca de sucesso, a cidade deve oferecer qualidade e diferenciação. Contudo, outros fatores são determinantes, nomeadamente os esforços de cooperação bilateral entre a cidade e os seus habitantes, o contexto político, o legado cultural da cidade, a sua economia e ainda, no âmbito da construção da marca, uma reflexão sobre diversos elementos locais, tais como: a história, as atrações, a alcunha, a população, a economia, os residentes e os visitantes.

Para que uma cidade se transforme numa marca forte, deve possuir uma série de elementos distintos e definidores facilmente identificáveis. Esses atributos podem ser funcionais ou não-funcionais e, devem incluir o que os residentes locais pensam acerca da sua cidade, a importância da cidade na região e as associações que lhe são atribuídas. Existem motivos pelos quais as pessoas escolhem viver, investir ou viajar para uma determinada cidade.

O marketing territorial é, portanto, uma abordagem estratégica para desenvolver políticas destinadas a ajudar os territórios a destacar os pontos fortes e oportunidades e, assim, ir adquirindo melhor reputação.

Este processo requer tempo, empenho, imaginação, liderança e energia. Para além disso, requer uma estreita cooperação entre o governo local, empresas e sociedade civil, porque todos são coproprietários e cogestores da reputação da sua cidade.

Como verificámos anteriormente, a forma de transformar o território numa marca de sucesso é através de uma estreita cooperação entre os seus coproprietários e cogestores. Neste contexto, perspetivando a obtenção da opinião dos diferentes stakeholders da cidade de Viseu (poder local, tecido empresarial e sociedade civil), efetuámos diversas entrevistas. De acordo com Brewerton & Millward (2001), as entrevistas são uma ferramenta de investigação usadas em investigações qualitativas. Elas trarão informação importante, através de experiências atuais e anteriores dos entrevistados, baseada na realidade, partilha de conhecimento e sugestões. A entrevista não é uma simples conversa. Ela tem um objetivo definido: obter dados para pesquisa (Cervo & Bervian, 1977).

Neste projeto “Marketing Territorial: uma estratégia para Viseu”, as entrevistas serão o principal método para recolher dados, realizadas em profundidade. Através delas pretende-se recolher informação relevante, através das vivências dos

entrevistados, baseando a informação na realidade da região, na realidade profissional e pessoal do entrevistado e considerando as sugestões fornecidas pelos entrevistados (Meyer, 2001).

Esta metodologia pretende verificar a importância dos intervenientes (entidades públicas e privadas) no desenvolvimento de uma estratégia para Viseu, sendo importante que a lista dos entrevistados possua diversidade para assim se obter diferentes pontos de vista. No que concerne a metodologia qualitativa, neste caso, nas entrevistas em profundidade, pretende-se obter informação fiável e exata.

A entrevista está focalizada no tema em estudo, o que pode brindar o mesmo com um conhecimento aprofundado, embora também possa apresentar algumas fraquezas, como por exemplo o entrevistado não ser honesto nas respostas, não conseguir expressar-se da melhor forma ou não se lembrar do relacionado com o tema da entrevista. Contudo é essencial confiar na sinceridade das respostas dos entrevistados (Olabuénaga, 2012).

Para reduzir os possíveis problemas que isto traga para a validade da entrevista, é fundamental verificar outras fontes como livros, artigos científicos e estudos (Brewerton & Millward, 2001).

Os mesmos autores consideram que as entrevistas em profundidade são entrevistas semiestruturadas, uma ferramenta interessante para a pesquisa, oferecendo maior liberdade para obter informação.

Deste modo, para este estudo optou-se pela entrevista em profundidade semiestruturada, pois pretende-se que esta não seja tão rígida como uma conversa formal e, assim, dar liberdade ao “entrevistado, embora não o deixe fugir muito do tema” Sousa e Baptista (2011, p.80). As questões permitem à pessoa entrevistada, a possibilidade de se exprimir e fundamentar livremente. Esta metodologia procura também analisar o papel dos atores envolvidos (organizações públicas e privadas), pois é essencial que nas entrevistas haja variedade de pontos de vista.

Após definidas as questões de investigação, formuladas a partir da revisão de literatura, determinou-se quais os atores (públicos e privados) a entrevistar de forma a recolhermos informação considerada relevante para o nosso tema. O objetivo é perceber de que forma os atores influenciam e perspetivam a região de Viseu.

Decidiu-se que entrevistaríamos atores locais que, no exercício da sua atividade influenciam a cidade.

No setor público, foram selecionados os seguintes atores:

- Presidente da Câmara Municipal de Viseu, Almeida Henriques;

- Vereador da Câmara Municipal de Viseu, Guilherme Almeida, autor do livro: “Os desafios das Cidades-Contributos da Gestão, Marketing e Planeamento Estratégicos”;
- Responsável pela Comunicação e Marketing do Município, Jorge Sobrado,
- Presidente da Comunidade Intermunicipal Viseu Dão Lafões, José Morgado Ribeiro;
- Presidente do Instituto Politécnico de Viseu, Fernando Sebastião

No setor privado, os atores selecionados foram os seguintes:

- Associação Comercial do Distrito de Viseu (ACDV);
- Associação Empresarial da Região de Viseu (AIRV);
- Comissão Vitivinícola Regional do Dão (CVRD);
- Abyss & Habidecor (empresa de fabrico de toalhas e tapeçaria);
- Visabeira (Telecomunicações e Construção, Indústria, Turismo, Imobiliária e Serviços);
- Marcovil (Construções metálicas para a indústria de construção);
- Piranha Suplies (Tatuagens, piercings e produtos relacionados a este comércio), Pedro Dias (proprietário).
- Yunik (Empresa de Consultoria e serviços de Comunicação e Marketing), Armando Lopes (sócio);
- União das Adegas Cooperativas do Dão (Cooperativa de Vinhos do Dão)

Na pesquisa para a seleção dos atores privados, começámos por consultar os sites do INE<sup>10</sup> (Instituto Nacional de Estatística), Pordata<sup>11</sup> (Base de Dados Portugal Contemporâneo) e o Portal Nacional<sup>12</sup> as 50 maiores empresas do distrito de Viseu.

Na definição da estratégia para Viseu, que pressupõe a cooperação de todos os atores setoriais, selecionámos agentes privados, sediados na região. A amostra dos elementos do setor privado foi baseada em função da sua localização territorial, experiência empresarial e de exportação - fator preponderante para a visibilidade da região, devido aos produtos e serviços inovadores e diferenciadores que oferecem e no leque de empresas convidadas pelo Município de Viseu e pela Associação

---

<sup>10</sup> [www.ine.pt](http://www.ine.pt)

<sup>11</sup> <http://www.pordata.pt/>

<sup>12</sup> <http://portalnacional.com.pt/>

Empresarial de Viseu (AIRV) a participar no Workshop “Programa Embaixadorias” realizado no dia 5 e 6 de Março de 2015. O Programa Embaixadorias foi promovido pelo Governo português, visando a internacionalização das economias regionais e, sobretudo, os setores estratégicos empresariais em cada região. No âmbito desta iniciativa, solicitámos entrevistas às organizações supracitadas. As entrevistas efetuadas e que, posteriormente apresentaremos, resultam da cooperação e disponibilidade que as diversas entidades nos concederam.

No processo de execução das entrevistas foi enviado um e-mail a cada um dos potenciais atores, à exceção de Pedro Dias da Piranha Suplies; Presidente da CIM, José Morgado Ribeiro e Vereador da Câmara Municipal de Viseu, Guilherme Almeida, contactados por telemóvel, onde se explicava o objetivo da investigação e quão importante era a sua colaboração para o estudo. Esperou-se por contacto e marcaram-se as entrevistas.

Acompanhando a abordagem qualitativa, as entrevistas realizaram-se individualmente, seguindo o modelo das entrevistas semiestruturadas, com o guião igual para todos os entrevistados, quer no setor público, quer no privado (Anexo A).

Nos pedidos de entrevista enviados por e-mail o guião da mesma foi sempre anexado, para que os entrevistados se pudessem preparar. As entrevistas foram gravadas em áudio, para que não se perdessem dados importantes para a investigação, sempre com a permissão dos entrevistados. Contudo foram tirados apontamentos por escrito, caso houvesse problemas com o áudio.

Infelizmente não foi possível realizar todas as entrevistas. Nunca obtivemos qualquer resposta da Marcovil, da Associação Comercial do Distrito de Viseu, da Associação Empresarial da Região de Viseu e da Comissão Vitivinícola Regional do Dão. O grupo Abyss&Habidecor respondeu que não poderia dar a entrevista por questões de agenda e compromissos, embora tivéssemos insistido em marcar uma data que lhes fosse possível. Do grupo Visabeira um administrador mostrou-se recetivo, mas depois não obtivemos resposta. O Senhor Presidente da Câmara Municipal de Viseu, Almeida Henriques, também se mostrou recetivo a colaborar, pediu que lhe enviássemos o guião da entrevista, mas não foi possível agendar a entrevista. Todas as entrevistas foram presenciais, salvo as entrevistas da Udaca e da Piranha Suplies, que foram enviadas por e-mail.

Conseguimos realizar sete entrevistas individuais, quatro do setor público e três do setor privado. Com base no guião (Anexo A), os atores que aceitaram responder foram:

1. José Morgado Ribeiro, Presidente da CIM. Vila Nova de Paiva: 9 de abril de 2015.

2. Guilherme Almeida, Vereador da Câmara Municipal de Viseu. Viseu: 15 de abril de 2015.
3. Fernando Sebastião, Presidente do Instituto Politécnico de Viseu. Viseu: 29 de abril de 2015.
4. Jorge Sobrado, responsável pela Comunicação e Marketing do Município. Viseu: 11 de maio de 2015.
5. Pedro Dias, Diretor Geral da Piranha Suplies. Viseu: 1 de maio de 2015.
6. Armando Lopes, Manager da Yunik. Viseu: 9 de abril de 2015.
7. Bruno Cardoso, Diretor comercial da UDACA. Viseu: 7 de abril de 2015.

## **2.1 Entrevistas em profundidade**

As entrevistas são uma ferramenta de investigação frequentemente utilizadas em investigações de carácter qualitativo, particularmente aplicadas às organizações. São um método adaptável a diversas questões e tipos de investigação, que pode ser utilizado em diferentes fases do processo da pesquisa (Brewerton & Millward, 2001).

Segundo Sousa e Baptista (2011) existem entrevistas do tipo não estruturada, semiestruturada e estruturada. A entrevista não estruturada não possui qualquer guião e depende, unicamente, da visão da pessoa entrevistada. Cabe ao entrevistador ouvir mais do que falar não havendo, assim, grande diálogo entre as partes. O entrevistado fala e o entrevistador restringe-se a pequenas interjeições de forma a deixar falar a pessoa entrevistada. Normalmente é utilizado em assuntos de carácter psicológico. A entrevista estruturada tem por objetivo a abordagem de temas às perguntas que são tidas como importantes para cumprir os objetivos do trabalho e procura a verificação de determinados fatos. As questões são mais estruturadas e ordenadas. Esta tipologia é mais rápida e, desta forma, mais extensa. Pode-se perguntar a um grupo de pessoas. As entrevistas semiestruturadas são um tipo de entrevista que segue um guião, com tópicos ou perguntas a abordar na entrevista. O entrevistado fala com liberdade, mas não convém que este fuja do tema (Sousa e Baptista, 2011).

Segundo Brewerton & Millward (2001), as entrevistas estruturadas normalmente são aplicadas em questionários, com questões fechadas e devem respeitar métodos de resposta criados por estudiosos (presentes em artigos científicos), não devendo assim, ser criadas pelo investigador. Permitem uma rápida e

objetiva análise dos dados recolhidos. As entrevistas não estruturadas dão liberdade ao investigador de inserir o número de tópicos que pretende, conforme os objetivos da pesquisa.

No presente projeto, como já foi referido, recorreremos ao modelo das entrevistas em profundidade semiestruturadas. Elas possibilitam que o investigador tenha um guião de apoio aquando a realização da entrevista. Este guião pode ser aplicado de forma mais flexível, dependendo do decorrer da entrevista. Isso possibilita ao investigador aprofundar certos tópicos, obtendo informação mais pormenorizada, embora não deixando de lado as linhas orientadoras e conduzindo o entrevistado, caso ele se afaste do tema e as respostas não estejam a ser relevantes para a investigação. As entrevistas semiestruturadas apresentam maior facilidade na análise e permitem obter informação mais detalhada. Este tipo de entrevistas também traz desvantagens, por exemplo o investigador perder o controlo da entrevista e o entrevistado passar muito tempo num tema que pode não ser muito importante (Brewerton & Millward, 2001).

As entrevistas, como já foi mencionado, partiram de um guião onde as questões podiam variar na sua ordem, conforme o ritmo, o contexto e o conhecimento dos entrevistados.

### **2.1.1 Guião da entrevista**

Posteriormente à seleção dos possíveis entrevistados, foi elaborado o guião para a execução das mesmas. Foi tido em conta o objetivo da investigação, o marketing territorial para a elaboração de uma estratégia para Viseu.

O guião é composto por 19 questões relacionadas com o meio envolvente, identificando os seus fatores de diferenciação, a cooperação entre os principais atores públicos e privados, o seu desenvolvimento sustentável, o seu principal elemento emblemático, as suas vantagens competitivas, a sua imagem, as suas características, as suas potencialidades, as oportunidades e ameaças; os seus pontos fortes e fracos.

As questões foram elaboradas de forma a haver uma ligação entre elas, o que permitia andar de uma pergunta para outro sem perder o rumo da entrevista.

Tentou-se que no guião das entrevistas fizessem parte os fatores essenciais para a elaboração de uma estratégia em marketing territorial, passando pelas potencialidades e fragilidades, qual a imagem de Viseu, de que forma é que Viseu pode agregar valor à marca Viseu e os principais obstáculos e benefícios na elaboração de uma estratégia.

Desta forma, o guião (Anexo A) pretende traduzir os objetivos da investigação, explorando, também, objetivos referentes à aplicação de uma estratégia de marketing territorial a Viseu.

## **2. 2 Conexão dos objetivos da Investigação com as entrevistas**

Tendo sido utilizadas como ferramentas metodológicas as entrevistas é importante interligar a informação recolhida nas entrevistas com os objetivos da investigação, de forma a ser o mais coerente possível.

Nesta fase, pretende-se, essencialmente, que haja uma ligação entre o que a investigação pretende responder e o método de investigação, para que, a informação obtida nas entrevistas possa apoiar a realização de uma estratégia para Viseu.

As entrevistas permitem, aos agentes entrevistados, responder livremente, com o seu próprio discurso.

Neste projeto utilizam-se as perguntas abertas porque se pensa que as entrevistas semiestruturadas são a melhor alternativa para a recolha de informação essencial. Contudo, achamos que existe uma grande desvantagem, neste tipo de questões, como indicam Sampieri *et al.* (2006), a dificuldade no momento de codificar, classificar e analisar as respostas.

Brewerton & Millward (2001) informam que há três métodos de análise de conteúdo para entrevistas e outros tipos de recolha de informação: qualitativa, quantitativa e estruturada. Com base no nosso objetivo de investigação, decidiu-se utilizar a análise de conteúdo qualitativo, onde é dada maior realce ao significado do conteúdo do que a quantificação. Foram utilizadas para a análise do conteúdo das entrevistas a gravação em áudio, a transcrição seletiva do material que considerámos mais relevante e os apontamentos efetuados durante as entrevistas.

### 3. Apresentação, Interpretação e Análise de Resultados

Neste capítulo são apresentados os dados obtidos da realização das entrevistas, conforme o guião (Anexo A), que demonstram a visão de alguns agentes locais (públicos e privados) considerados fundamentais no município, com o intuito de perceber quais as características e aspetos que Viseu possui e, a partir daí, podermos elaborar uma estratégia para atrair os públicos-alvo desejados.

Utilizar-se-á a tabulação das questões e as palavras mais utilizadas, para assim conseguirmos interpretar as respostas dos entrevistados. Na tabela 4, 5, 6, 7, 8 e 9 (Anexo B) apresentam uma transcrição seletiva dos principais argumentos dos agentes entrevistados, sendo que as tabelas abaixo indicadas só expõem as palavras mais citadas em cada questão.

#### 3.1 Análise dos dados recolhidos

Nesta primeira questão é importante salientar que todos os entrevistados têm uma imagem bastante positiva de Viseu, quase todos responderam que a imagem que têm de Viseu é a sua qualidade de vida, a segurança, a limpeza, dinâmica e com desenvolvimento, contemporânea e atrativa para se viver e visitar, onde o aspeto menos positivo passa pelo reduzido tecido empresarial. A tabela 4 identifica as palavras mais utilizadas na identificação da imagem de Viseu.

Imagem	<ul style="list-style-type: none"><li>• Qualidade de vida</li><li>• Segurança</li><li>• Limpeza</li><li>• Dinâmica</li><li>• Desenvolvimento</li></ul>
--------	--

TABELA 4: PALAVRAS MAIS UTILIZADAS PELOS ENTREVISTADOS NA PERGUNTA 1 DO GUIÃO.

Todos os entrevistados referiram que Viseu é um bom local para viver devido à qualidade de vida que oferece: espaços verdes, sem poluição e têm a cidade como referência. Para visitar, é umas das cidades mais antigas de Portugal com um património histórico rico, boa gastronomia. No que concerne para trabalhar já é

diferente, pois é um lugar demasiado dependente do setor dos serviços, carecido de indústrias.

Viver, Trabalhar e Visitar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sim</li> </ul>
----------------------------	---

TABELA 5: PALAVRAS MAIS UTILIZADAS PELOS ENTREVISTADOS NA PERGUNTA 2 DO GUIÃO.

Neste ponto, os entrevistados referiram que os motivos que os levaram a sediar-se em Viseu passam pela qualidade de vida que a cidade proporciona, pesa também o fator naturalidade, a família e a centralidade da região. A grande maioria dos entrevistados referiu que não se imagina a residir noutra local.

Sede	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade de vida</li> <li>• Naturalidade</li> <li>• Família</li> </ul>
------	--

TABELA 6: PALAVRAS MAIS UTILIZADAS PELOS ENTREVISTADOS NA PERGUNTA 3 DO GUIÃO.

Ao nível das infraestruturas e ambiente, os entrevistados referem que Viseu tem um ótimo ambiente e destacam a simpatia e o acolhimento; as infraestruturas são boas, com acesso a quase tudo (desde espaços para conferências; desporto e cultura) com boas acessibilidades (Autoestradas que permitem fácil acesso a cidades maiores). Segundo Dr. Guilherme Almeida, internamente está “bem organizada, de forma concêntrica com duas circulares e radiais que permitem chegar facilmente a um local sem congestionamentos”.

Na saúde salientam a qualidade do hospital central, sendo que na educação consideram que há qualidade em todos os níveis de ensino (pré-escolar, básico, secundário e superior). Na cultura destacam a qualidade da agenda do Teatro Viriato e dos eventos que decorrem ao longo do ano.

No que concerne ao comércio, os entrevistados enfatizam que há detrimento do comércio tradicional em favor dos centros comerciais (como Fórum Viseu e Palácio do Gelo).

No emprego realçam que Viseu se encontra demasiado dependente do setor dos serviços e que a autarquia deve apostar na captação de indústrias e renovar o parque industrial que se encontra obsoleto.

Infraestruturas, Acessibilidades, Saúde, Educação, Cultura, Comércio, Emprego, Ambiente	Boas infraestruturas; boas acessibilidades; qualidade do hospital central; qualidade de todos os níveis de ensino; boa agenda cultural; perda do comércio tradicional para os shoppings; emprego muito virado para os serviços
---	--

TABELA 7: PALAVRAS MAIS UTILIZADAS PELOS ENTREVISTADOS NA PERGUNTA 4 DO GUIÃO.

As palavras-chave que melhor caracterizam Viseu são qualidade de vida, segurança, história (património e cultura), a tranquilidade, o conforto, os seus espaços verdes, com pouca poluição e muita tradição. Todas estas palavras-chave vão permitir catalogar-se Viseu como “ a melhor cidade para viver”.

Palavras-chave	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade de vida</li> <li>• Segurança</li> <li>• História</li> <li>• Tranquilidade</li> <li>• Conforto</li> </ul>
----------------	---

TABELA 8: PALAVRAS MAIS UTILIZADAS PELOS ENTREVISTADOS NA PERGUNTA 5 DO GUIÃO.

Os entrevistados consideram que uma maior divulgação permitiria trazer mais turistas e/ou moradores e investimentos, pois é importante dar a conhecer as potencialidades da região, pois grande parte da divulgação de Viseu é feita pelo Turismo do Centro, embora a autarquia e a CIM (Comunidade Intermunicipal Viseu Dão Lafões) divulguem a região em Feiras internacionais de turismo e, em pouca quantidade, nos media tradicionais.

Divulgação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo do Centro</li> <li>• Feiras internacionais de turismo</li> <li>• Mass Media</li> </ul>
------------	---

TABELA 9: PALAVRAS MAIS UTILIZADAS PELOS ENTREVISTADOS NA PERGUNTA 6 DO GUIÃO.

Através da opinião dos entrevistados, os canais de comunicação que poderiam ser utilizados num plano de Marketing são os mass media tradicionais (imprensa escrita, televisão); as feiras de turismo; muito importante a Internet, nomeadamente as

redes sociais e o site do município e eventos (desportivos, culturais e gastronómicos de grande relevo).

Canais de Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internet</li> <li>• Eventos</li> <li>• Televisão</li> <li>• Feiras</li> </ul>
-----------------------	--

TABELA 10: PALAVRAS MAIS UTILIZADAS PELOS ENTREVISTADOS NA PERGUNTA 7 DO GUIÃO.

Ao nível do elemento que consideram mais emblemático de Viseu, os entrevistados referiram Viriato e a Cava de Viriato, porém mencionaram o vinho do Dão, o Centro Histórico, Grão Vasco, a Sé, a Feira de São Mateus, a gastronomia e os espaços verdes, considerando que existem várias alternativas como elemento emblemático.

Elemento Emblemático	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cava de Viriato</li> <li>• Viriato</li> </ul>
----------------------	--

TABELA 11: PALAVRAS MAIS UTILIZADAS PELOS ENTREVISTADOS NA PERGUNTA 8 DO GUIÃO.

Os fatores que diferenciam Viseu face a regiões próximas são a sua localização (central), a qualidade de vida que proporciona aos seus habitantes, a limpeza, a Ciclovia, os produtos endógenos, o seu património histórico e cultural, os equipamentos e infraestruturas de qualidade (equiparadas a cidades de maiores dimensões), as suas gentes (simpáticas, acolhedoras e exigentes com a autarquia) e a sua gastronomia.

Fatores diferenciadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade de vida</li> <li>• Localização</li> <li>• Ciclovia</li> <li>• Património</li> <li>• Limpeza</li> <li>• Produtos</li> </ul>
-------------------------	---

TABELA 12: PALAVRAS MAIS UTILIZADAS PELOS ENTREVISTADOS NA PERGUNTA 9 DO GUIÃO.

Para os entrevistados, os fatores fundamentais de atração para a cidade passam pelo turismo, cultura, a Feira de São Mateus, a segurança, os eventos, as atividades desportivas, a educação, a rede de museus, aproveitar a figura de Viriato, os eventos e a sua localização.

Fatores de atração	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo</li> <li>• Cultura</li> <li>• Feira de São Mateus</li> <li>• Segurança</li> <li>• Eventos</li> </ul>
--------------------	---

TABELA 13: PALAVRAS MAIS UTILIZADAS PELOS ENTREVISTADOS NA PERGUNTA 10 DO GUIÃO

A teoria transmite que o desenvolvimento de uma cidade depende da ação dos atores do público e do privado. A sua atuação poderá determinar o desenvolvimento de um local, quer de forma positiva, quer negativa. Assim, para os entrevistados, os atores fundamentais na elaboração de estratégias e na participação no plano de marketing territorial são todos os atores internos, nomeadamente a autarquia, as empresas sediadas em Viseu, as associações culturais, as escolas, os municípios e os estudantes.

Atores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autarquia</li> <li>• Empresas</li> <li>• Associações culturais</li> <li>• Escolas</li> <li>• Municípios</li> </ul>
--------	---

TABELA 14: PALAVRAS MAIS UTILIZADAS PELOS ENTREVISTADOS NA PERGUNTA 11 DO GUIÃO.

Relativamente à interação entre os diferentes agentes públicos e privados no marketing estratégico da cidade, os entrevistados revelam que há boas parcerias entre os setores público e o privado, sendo que a autarquia criou um “Conselho Estratégico” em que estão envolvidos alguns dos principais agentes económicos (Autarquia, Empresários, Politécnico de Viseu, Diocese, entre outros). Também existe o “Orçamento Participativo”, onde a Câmara disponibiliza verbas para projetos de organizações ou municípios, selecionados em concurso.

Interação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boa</li> </ul>
-----------	---

TABELA 15: PALAVRAS MAIS UTILIZADAS PELOS ENTREVISTADOS NA PERGUNTA 12 DO GUIÃO.

No que concerne a atividades/projetos que poderiam envolver os diferentes atores (públicos e privados), os entrevistados referem a requalificação da zona histórica, eventos tecnocientíficos e mencionam que é importante que nas acessibilidades se consiga captar as linhas ferroviárias em Viseu e a melhoria do IP3 (ligação Coimbra/Viseu).

Atividades/Projetos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requalificação da zona histórica</li> <li>• Eventos tecnocientíficos</li> <li>• Acessibilidades</li> </ul>
---------------------	---

TABELA 16: PALAVRAS MAIS UTILIZADAS PELOS ENTREVISTADOS NA PERGUNTA 13 DO GUIÃO.

De acordo com os entrevistados, Viseu pode e deve potencializar o fator inovação como uma das peças fundamentais para o seu desenvolvimento. O Politécnico de Viseu tem dado o seu contributo, fornecendo cursos superiores e captando empresas, no Politécnico, como a Microsoft, Bizdirect.

A cidade está bem equipada com fibra ótica e disponibiliza espaços de internet gratuitos e sistema wi-fi no parque Aquilo Ribeiro, entre outros. Contudo, verifica-se, nas respostas dos entrevistados, que existe pouca inovação empresarial e industrial, mas há inovação na cultura e nos serviços.

Inovação	Sim
----------	-----

TABELA 17: PALAVRAS MAIS UTILIZADAS PELOS ENTREVISTADOS NA PERGUNTA 14 DO GUIÃO.

Ao nível das ameaças verifica-se que a perda de competitividade para cidades próximas como Aveiro e Coimbra com referência à componente industrial, turística e saúde; o Douro com a sua beleza natural; as portagens; as acessibilidades (sem a linha ferroviária, falta de ligações aéreas e a ligação a sul pela IP3); interioridade; diminuição da procura do ensino superior.

Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perda de competitividade</li> <li>• Portagens</li> </ul>
---------	---

TABELA 18: PALAVRAS MAIS UTILIZADAS PELOS ENTREVISTADOS NA PERGUNTA 15 DO GUIÃO.

Como principais oportunidades de Viseu, os entrevistados referem a valorização de marcas de produtos locais; a construção da linha ferroviária, “pois é uma grande oportunidade de desenvolvimento” (Pedro Dias); desenvolvimento de clusters da saúde; centros de pesquisa nas novas tecnologias e o desenvolvimento da procura turística.

Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos endógenos</li> <li>• Construção de novas acessibilidades</li> <li>• Centro de pesquisa</li> </ul>
---------------	---

TABELA 19: PALAVRAS MAIS UTILIZADAS PELOS ENTREVISTADOS NA PERGUNTA 16 DO GUIÃO.

Como principais pontos fortes, os entrevistados mencionam a qualidade de vida; a sua posição geoestratégica; a segurança e limpeza; a gastronomia; o crescimento sustentável; ar puro; os monumentos e a rede de museus; o cidadão (simpático e acolhedor); eventos; boas condições hoteleiras, os seus produtos endógenos, solos férteis e a sua água. Para o Presidente do Politécnico, Engenheiro Sebastião, a inovação também é um ponto forte, pois o Politécnico forma pessoas qualificadas e possui, no seu campus, um centro de pesquisa da Microsoft, a Bizdirect.

Os pontos fracos passam pela falta de indústria e zonas industriais; falta investimento estrangeiro em tecnologia de ponta; pouca inovação nos últimos anos; ausência da linha ferroviária e linha aérea; impostos elevados para a atividade empresarial e a ausência de mar.

Pontos fortes e pontos fracos	<p>Pontos fortes: qualidade de vida, localização, segurança, fibra ótica, ar puro, limpeza, bons equipamentos hoteleiros, gastronomia</p> <p>Pontos fracos: indústria, linhas ferroviárias, pouca inovação, falta investimento estrangeiro, impostos altos</p>
-------------------------------	--

TABELA 20: PALAVRAS MAIS UTILIZADAS PELOS ENTREVISTADOS NA PERGUNTA 17 DO GUIÃO.

Para os entrevistados, as principais linhas estratégicas que Viseu deve seguir passam por apostar em infraestruturas para o tecido produtivo; incrementar a atividade industrial e oferecer incentivos à fixação de empresas; criar um novo parque industrial e acessível a todos; comboio de passageiros e mercadorias; apostar na cultura; dar formação às suas gentes (para poderem receber os turistas e valorizarem o que é seu, aproveitando o que é autêntico; trabalhar em parceria e apostar na educação, nomeadamente no ensino superior e nas escolas profissionais.

Linhas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividade industrial</li> <li>• Incentivos à fixação de empresas</li> <li>• Comboio de mercadorias e passageiros</li> <li>• Cultura e educação</li> <li>• Formação às suas gentes</li> </ul>
---------------------	---

TABELA 21: PALAVRAS MAIS UTILIZADAS PELOS ENTREVISTADOS NA PERGUNTA 18 DO GUIÃO.

No futuro, os entrevistados enfatizam que Viseu tenha crescimento inteligente (inovação e desenvolvimento), continue a valorizar o crescimento sustentável e crescimento inclusivo (com formação, ação e prestação de bons serviços sociais); continue com as políticas de renovação urbana; continue a ser dinâmica no seu desenvolvimento e crescimento; continue com a qualidade de vida que proporciona aos seus habitantes e que concilie modernidade com tradição e património. De acordo com Pedro Dias, “espero que seja a cidade dos meus filhos, portanto, uma cidade

moderna e contemporânea, sem perder os seus traços históricos e os seus espaços verdes que a caracterizam”.

Futuro	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inteligente</li><li>• Sustentável</li><li>• Inovar</li><li>• Qualidade de vida</li></ul>
--------	--

TABELA 22: PALAVRAS MAIS UTILIZADAS PELOS ENTREVISTADOS NA PERGUNTA 19 DO GUIÃO.

### 3.1.2 Análise SWOT

Num contexto de concorrência global entre territórios, é essencial identificar os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças.

A “análise SWOT” (do inglês Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Para Kotler & Makens (2003), ela é utilizada para a planificação estratégica, onde as capacidades se aliam às oportunidades criadas e se delineiam ações para minimizar as ameaças.

No caso específico de Viseu são identificados pelos entrevistados uma lista de pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças que foram considerados relevantes.

Neste projeto de mestrado, focalizado na aplicação de uma estratégia de marketing territorial em Viseu, propõe-se uma análise SWOT com base no estudo das entrevistas.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>A qualidade de vida</p> <p>Posição geoestratégica</p> <p>Segurança e limpeza</p> <p>Gastronomia</p> <p>Crescimento sustentável</p> <p>Ar puro</p> <p>Monumentos e Rede de Museus</p> <p>Cidadão (simpático e acolhedor)</p> <p>Eventos</p> <p>Boas condições hoteleiras</p> <p>Produtos endógenos</p> <p>Solos férteis</p> <p>Água potável de qualidade</p>	<p>Falta de indústria e zonas industriais</p> <p>Falta de investimento estrangeiro em tecnologia de ponta</p> <p>Pouca inovação nos últimos anos</p> <p>Ausência da linha ferroviária e aérea;</p> <p>Impostos elevados para a atividade empresarial</p> <p>Ausência de mar</p>
Oportunidades	Ameaças
<p>Valorização de marcas de produtos locais</p> <p>Construção da linha ferroviária</p> <p>Desenvolvimento de clusters da saúde</p> <p>Centros de pesquisa nas novas tecnologias</p> <p>Desenvolvimento da procura turística</p>	<p>Perda de competitividade para cidades próximas como Aveiro e Coimbra com referência à componente industrial, turística e saúde;</p> <p>Douro com a sua beleza natural</p> <p>Portagens;</p> <p>Acessibilidades (sem a linha ferroviária, falta de ligações aéreas e a ligação a sul pela IP3);</p> <p>Interioridade</p> <p>Diminuição da procura do ensino superior</p>

TABELA 23 ANÁLISE SWOT

### 3.2 Análise geral dos resultados

Nas entrevistas feitas aos diferentes atores selecionados que, de forma geral, expressaram opiniões sobre o que foi questionado e com pertinência.

Os atores, pelas funções que desempenham, têm um conhecimento da região e analisam a realidade pela entidade que lideram.

Nas respostas de alguns entrevistados encontramos contributos para elaborar uma estratégia para Viseu, tendo sempre em atenção o território e o seu meio envolvente.

Freire (2003) afirma que a análise da envolvente da cidade implica uma avaliação do seu ambiente externo, na busca de oportunidades e descoberta de ameaças. Verificamos que também os entrevistados reconhecem que face à globalidade em que vivemos, o desenvolvimento dos lugares depende da sua capacidade de interpretar o que os envolve, da interação com o meio e da forma como os seus atores interpretam e interagem com o meio envolvente.

A formação qualificada é considerada como um dos aspetos a ter em consideração em qualquer território, visto que atrai um público jovem e dinâmico que influencia o desenvolvimento. Desta forma, deve-se aliar o governo local, que tem competências que potenciam o desenvolvimento, à formação dos jovens. Numa economia cada vez mais competitiva, os territórios têm a perceção da necessidade de se desenvolverem, atraírem e fidelizarem as pessoas talentosas, para produzirem inovação e criatividade

Entendemos que o marketing é utilizado na comunicação dos territórios para atrair os públicos-alvo. De acordo com Kotler *et al.* (1993), os agentes públicos e privados devem elaborar estratégias para atraírem turistas, residentes e investimentos.

Viseu é capital de distrito, uma cidade de média dimensão que conseguiu passar de uma imagem de cidade de província, para uma cidade moderna, ativa e atrativa. Uma cidade com qualidade de vida, que desenvolveu a sua marca territorial nesses parâmetros “Viseu a melhor cidade para viver”.

Tal como Kotler *et al.* (1993), também os entrevistados afirmam que, um território para ser bem-sucedido deve ser um local onde os diferentes atores (públicos e privados) cooperam e trocam ideias, de forma a aumentar a competitividade e o desenvolvimento face a outros territórios.

## 4. Visão Estratégica

Segundo Kotler *et al.* (1993), para a elaboração da estratégia, os territórios devem fazer o que as empresas têm feito ao longo dos anos que é recorrer ao marketing estratégico.

A construção de uma visão estratégica para Viseu passa pela definição do público-alvo que são os residentes, turistas e possíveis investidores. Kotler *et al.* (1999) afirmam que os territórios competem entre si para atrair públicos-alvo: residentes, trabalhadores, visitantes, negócios e indústrias. Para atrair os públicos-alvo é necessário ter em atenção as características de cada local. De acordo com Kotler *et al.* (1993) e Freire (2003), o planeamento estratégico de um território deve ser em função do público-alvo que se quer atingir, tendo em consideração as suas capacidades e recursos.

A estratégia que propomos é uma estratégia de comunicação que tem como público-alvo os residentes e os turistas, pois acreditamos que a comunicação é uma peça fundamental na promoção das marcas territoriais.

Segundo Kotler *et al.* (1993), são definidas diversas ferramentas para a comunicação do território, tais como slogans, símbolos visuais, eventos, temas e posicionamento.

Noordman (2004) enfatiza que a maioria dos territórios cai no erro de elaborar as suas estratégias de marca na modificação do logo, dos símbolos, das cores, ou numa nova direção de marketing.

### 4.1 Uma estratégia para Viseu

A nossa proposta para aumentar a notoriedade da marca Viseu assenta em promoções, eventos e atrações, merchandising, o mecenato e webmarketing.

- Merchandising e webmarketing: Criar uma loja do município, na zona histórica, com produtos da marca “Viseu a melhor cidade para viver”, nomeadamente ímans, T-shirts, canecas, guarda-chuvas, entre outros e uma loja on-line para vender os mesmos produtos e reservar roteiros e alojamento na cidade.
- Promoção: Criação de um cartão (tipo multibanco): o Cartão Viseu/Viseu Card<sup>13</sup> (Anexo C, figura 5). Através dele, e com a cooperação das entidades

---

<sup>13</sup> Devemos ter em atenção os turistas e a internacionalização da marca “Viseu a melhor cidade para viver”

públicas e privadas, são oferecidos descontos em eventos, restaurantes, transportes públicos, rede de museus, teatros, hotéis, bares, entre outros.

- **Eventos e Atrações:** Festival de música, na Feira de São Mateus, com o nome Viriato; a autarquia tem como objetivo colocar o centro histórico como Património da Humanidade, apostamos na revitalização do centro histórico com uma casa de Fados na casa de Hilário (que fica na rua abaixo à Praça D. Duarte, que faz ligação com a Rua Direita); Retirar o trânsito e estacionamento no Centro Histórico (Adro da Sé, Igreja da Misericórdia e Museu Grão Vasco) e colocar exposição de pinturas, como em países da Europa Central; criar um Museu, na Cava de Viriato com utensílios da pastorícia, caça, de combate e a vida de Viriato; Colocar QR Code<sup>14</sup> nos monumentos do município.

---

<sup>14</sup> *QR code* é a sigla de "Quick Response" que significa resposta rápida. QR code é um código de barras, que pode ser facilmente lidos por *smartphones*. Esse código vai ser convertido num pedaço de texto com informações e/ou um link.

## 5. Considerações finais

Num contexto marcado pela forte concorrência entre territórios e pela imprevisibilidade das suas economias, assiste-se à necessidade de se desenvolver estratégias precisas que contribuam para o desenvolvimento sustentado dos territórios. A concorrência crescente entre territórios faz-se, fundamentalmente, pela atração e captação de residentes, turistas, recursos, investimentos e empresas, residentes capazes de gerar dinâmicas positivas nos territórios.

Quase todos os territórios têm iniciativas de promoção dos seus lugares e dos seus produtos, contudo são poucos os que o fazem tendo como base o planeamento estratégico de marketing territorial, sendo que, muitos territórios apresentam estratégias políticas orientadas para os ciclos eleitorais ou seja, estratégias a curto prazo.

Segundo Veltz (1999), a globalização atribui um novo valor aos territórios, que devem transformar-se em atores sociais de desenvolvimento. Neste novo palco económico as cidades e regiões ganham mais e maior protagonismo. Estas devem delinear uma estratégia em relação aos seus concorrentes. Os países, regiões e cidades podem ser vendidos como qualquer outro produto. Desta forma, é necessário gerir e projetar um local de forma racional e sustentável, promovendo e valorizando o território.

A estratégia deve integrar as necessidades e desejos dos diferentes stakeholders do território (residentes, turistas, trabalhadores, empresas, investimentos) tendo em atenção a qualidade de vida e a sustentabilidade dos espaços.

Com este trabalho pretendeu-se fundamentar que os ensinamentos e experiências levados a cabo pelas empresas podem ser adotados pelos territórios, como se de um produto se tratasse, numa lógica de planeamento estratégico, que observando as características e especificidades de um território, com a participação e envolvimento dos atores locais consigam elaborar um plano, a longo prazo, de desenvolvimento, projetando uma imagem atrativa do território, promovendo a sua afirmação e desenvolvimento.

De acordo com Cidrais (1998), o marketing territorial pode ser visto como uma ferramenta de planeamento e gestão do território, considerando-o uma maior valia na divulgação de uma imagem, por forma a atingir o target, pois oferece às localidades, instrumentos e oportunidades para estarem à altura do desafio de atrair e fixar clientes internos e externos. Ele é utilizado ao serviço da conceção, da promoção e gestão de locais, com a finalidade de fomentar atratividade junto dos públicos interno e externo.

Desta forma, a presente investigação, procurou aprofundar, numa revisão da literatura, o conceito de marketing territorial, planeamento estratégico, comunicação e marca.

Uma das peças fundamentais deste trabalho é a sua metodologia. De carácter qualitativa, sustentada na realização de entrevistas em profundidade semiestruturadas a atores públicos e privados, com influência no desenvolvimento e visibilidade de Viseu, fez-se uma análise às suas respostas, sobre o atual cenário de Viseu, e elaborou-se uma estratégia de comunicação.

Viseu é uma cidade média, capital de distrito que pertence à região Centro de Portugal, mas situada no interior norte. Como qualquer outra região do interior, são visíveis as assimetrias entre o interior e o resto do país. Verificámos que há um esforço, por parte dos agentes públicos e privados em mudar a imagem de interior, que se tem acerca de Viseu, que é ainda um obstáculo que não tem consentido tirar todo o partido possível do progresso que se verifica nesta região. Considerada como a melhor cidade portuguesa para viver (onde são analisados aspetos como a qualidade do ambiente, da água, níveis de poluição, infraestruturas ao nível da saúde, espaços verdes, entre outros).

A autarquia aproveitou o fato de ser a melhor cidade para viver e criou a marca de Viseu constituída por um octógono amarelo, com a inscrição "Viseu a melhor cidade para viver" e um pictograma composto por duas flores no interior de um coração.

A marca da cidade tem constituído um elemento central do marketing e comunicação de Viseu do ponto de vista interno e externo, assumindo um papel determinante na sua promoção como destino turístico, conseguindo com que o território ganhe dimensão e projeção nos diferentes mercados, aproximando Viseu de outros territórios concorrentes.

Compreende-se que a implementação de uma marca territorial seja um instrumento eficaz de desenvolvimento local para atrair novos investimentos. A notoriedade, reputação positiva e a imagem do território é o ativo mais valioso de um lugar, uma fonte de riqueza futura para os seus residentes e agentes económicos.

A marca de um local está intimamente ligada ao seu passado e ao seu futuro.

A sua imagem e reputação são construídas através de fatores de confiança e satisfação do cliente.

Foi a pensar em Viseu, no seu branding, a sua marca "Viseu a melhor cidade para viver" que esboçámos uma estratégia de comunicação, porque como todas as marcas, o valor da marca cidade é-lhe dado por quem a conhece e por quem a quer. Se tratarmos bem dela e a gerirmos bem, ela vale mais e atrai mais. Pretendeu-se

encontrar novas formas de pensar a cidade de Viseu, adaptá-la aos novos desafios e aproveitar a sua história e o seu mito, que foi e é a figura de Viriato, pois como referem Yeoman *et al.* (2007), os destinos ricos em história e tradições são mais facilmente percebidos como autênticos. Pretendemos, também, divulgar a marca Viseu, de forma a atrair e fixar clientes internos e externos.

Construir e preservar uma marca é o ponto de partida natural para o marketing territorial. Kotler *et al.* (1993) afirmam que a criação de uma marca local, apresenta-se como um método que visa a satisfação de todas as pessoas e organizações que estão em contato com o local.

Esta investigação apresentou um diagnóstico de Viseu e verificou que existe grande potencial para utilizar o turismo como resposta para potenciar o desenvolvimento e como fator de criação de valor. Este potencial permite desenvolver estratégias para posicionar Viseu, destacando a identidade criando um destino autêntico, que oferece experiências memoráveis aos visitantes.

Durante a elaboração deste projeto deparámo-nos com alguns constrangimentos, destacando-se a dificuldade em obter entrevistas com os atores privados, em obter bibliografia atualizada e no facto do Turismo do Centro se situar em Aveiro.

Os resultados obtidos neste projeto permitiram-nos obter um maior conhecimento sobre o funcionamento da cidade, mas encerramos esta investigação não como ponto de chegada mas como ponto de partida para futuras investigações na mesma área.

## Referências Bibliográficas

Aguiar, F. (1998). *Para onde vai o Rio? A procura de caminhos pelo Projeto Estratégico da Cidade Maravilhosa*. Dissertação de Mestrado. Salvador: NPGA-UFBA.

Albuquerque, A. (2006). *O paradigma do mercado no urbanismo: Contribuições do marketing para o urbanismo na virada do milênio*. Tese de doutoramento. Universidade Federal de Pernambuco. Recife. Brasil. [Em linha]. [http://www.bdttd.ufpe.br/bdttd/tedeSimplificado/tde\\_arquivos/33/TDE-2011-10-11T115920Z-5351/Publico/aaa.pdf](http://www.bdttd.ufpe.br/bdttd/tedeSimplificado/tde_arquivos/33/TDE-2011-10-11T115920Z-5351/Publico/aaa.pdf), Website acedido a 4 de Fevereiro de 2015.

Almeida, C. (2004). *O marketing das cidades*.(sem local). *Gestão e Desenvolvimento*, (12), 9 – 45.

Almeida, A. (2013). *Os Desafios das Cidades – Contributos da Gestão, Marketing e Planeamento Estratégicos*. (sem local). *Jornal Planeamento e Cidades*.

American Marketing Association (s.ed.). Dictionary. [Em linha]. American Marketing Association website. Acedido Novembro 17, 2014, em [http://www.marketingpower.com/\\_layouts/dictionary.aspx?dLetter=P](http://www.marketingpower.com/_layouts/dictionary.aspx?dLetter=P).

Amado, P. (2005). *Planeamento Urbano Sustentável*. Colecção Pensar Arquitectura. *Caleidoscópico*.

Anholt, S. (2006). *The Anholt – GMI City Brands Index. How the world sees the world's cities*. *Place Branding*, 2(1), 18-31.

Antunes, J. (2002). *As Cidades também Precisam de Marketing*. *Marketeer*, Maio, pp. 86-87.

Ashworth, J. and Voogd, H. (1990). *Selling the city*. West Sussex: Wiley.

Avraham, E. (2004). *Media Strategies for Improving an Unfavorable City Image*. *Cities*, 21(6), 471-479.

Avraham, E. & Ketter, E. (2008). *Media Strategies for Marketing Places in Crisis. Improving the Image of Cities, Countries and Tourist Destinations*. Elsevier.

Azevedo, A., Magalhães, D. & Pereira, J. (2010). *City Marketing: My place in XXI*. Porto: Vida Económica.

Azevedo, A., Magalhães, D., & Pereira, J. (2011). *City Marketing: My place in XXI* (2a ed). Porto: Vida Económica.

Barbosa, J. (2006). Atractividade e imagem de cidades estrangeiras para a captação de turismo. *Revista Portuguesa de Marketing*, 19, 63-75.

Barreto, A. (2013). *Valorize a Sua Marca no Facebook*. Lisboa: bnomics.

Brewerton, P., Millward, L. (2001). *Organizational Research Methods: a guide for students and researchers*. London: Sage Publications.

Brito, C. (2008). *Uma Abordagem Relacional ao Valor da Marca*. (s/l.). FEP Working Papers. (297).

Brito, C., Lencastre, P. (2014). *Novos Horizontes do Marketing*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.

Brochand, B., Lendrevie, J., Rodrigues, J. & Dionísio, P. (1999). *Publicitor*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.

Cardoso, A. (2003). A Importância das Cidades. *Gente & Viagens*. Abril,(3).

Carvalho, J. (2009). *Métodos de investigação: Saber fazer da Investigação para Dissertação e Teses*. (s/l.). Escolar Editora.

Cervo, L., Bervian, A. (1977). *Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.

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*. Barcelona.

[Em linha]. <http://www.oecd.org/cfe/leed/50394250.pdf>. Acedido a 4 de Fevereiro de 2015.

Elizagarate, V. (2003). *Marketing de ciudades*. Madrid: Pirámide.

Ferreira, A. (2005). *Gestão estratégica de cidades e regiões*. Lisboa: F.C. Gulbenkian.

Fonseca, A. (2006) - Oferta Turística e Relação Turismo - Ambiente na Região Autónoma da Madeira. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo. Funchal: Universidade da Madeira.

Freire, A. (2003). *Estratégia Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo.

Gaio, S. & Gouveia, L. (2007). O Branding Territorial: uma abordagem mercadológica à Cidade. *Revista a Obra Nasce*. Edições UFP. ISSN 1645-8729, pp 27-36.

Gama, R. & Fernandes, R. (2006). As cidades e territórios do conhecimento na óptica desenvolvimento e marketing territorial, in *Actas 12º Congresso da APDR - Recursos Ordenamento Desenvolvimento*. Viseu.

García, José. (2011). Marketing para ciudades: las ciudades también se venden, las ciudades también son productos. Pensar la Publicidad. *Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias*, 4 (1), 211 – 226.

Giddens, A. (1991). *As consequências da modernidade*. São Paulo: Unesp.

Gilodi, C. (2004). *Territorio e marketing, tra letteratura e nuovi percorsi di ricerca*. *Liuc Papers*, (149). [Em linha]. Università Cattaneo (LIUC) Website, Acedido Novembro 17, 2014 em <http://www.biblio.liuc.it/Biblio/liucpap/pdf/149.pdf>.

Gomes, R. (2009). *Cidades sustentáveis: o contexto europeu*. Dissertação de mestrado. Universidade Nova de Lisboa. [Em linha]. <http://www.civil.ist.utl.pt/shrhagdambiente/1.pdf>., Website acedido a 4 de Fevereiro de 2015.

González, X. (2001). *Planeamento estratéxico e mercadotecnia territorial. Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular*. Vigo. (s.ed.).

Gronroo, C. (2000). *Service management and marketing. Customer management in service competition*. (s/l.). John Wiley & Sons, Ltd.

Guell, J. (1997). *Planificación Estratégica de Ciudades*. Barcelona: F. Gili.

Guell, José (2000). *Planificación Estratégica de Ciudades. Projecto e Gestion*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili.

Gutierrez, Maria (2013). *O Marketing Territorial para o desenvolvimento sustentável da Euro-região Galiza-Norte de Portugal*. Dissertação de mestrado. Braga: Universidade do Minho.

I.N.E.,I.P. (2011). *Anuário Estatístico da Região Centro 2010*. Lisboa-Portugal.

Insch, M. (2008). A Great Place to Live, Work and Play: Conceptualising place Satisfaction in the Case on a City's Residents. *Journal of Place Management and Development*. (1) p. 138.

Iversen, M. & Hem, E. (2008). Provenance associations as core values of place umbrella brands: A framework of Characteristics. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 603-626.

Kapferer, J. N. (1992). *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*. New York: Free Press.

Kavaratzis, M. (2005). Place Branding: A review of Trends and Conceptual Models. *The Marketing Review*, 329-342.

Keegan, W. (2005). *Marketing Global*. (s/l.). Prentice Hall.

Kolb, B. (2006). *Tourism Marketing for Cities and Towns – Using Branding and Events to Attract Tourists*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.

Kotler, P. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. (s/l.): Prentice- Hall.

Kotler P., Haider, D. & Rein, I. (1993). *Marketing places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*. New York: Free Press.

Kotler, P., Haider, D. & Rein, I. (1994). *Marketing Público: como atrair investimentos, empresas e turismo para cidades, regiões, estados e países*. São Paulo: Makron Books.

Kotler, P. (1994). *Marketing Management*. 8ª Edição. Prentice Hall

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

Kotler, P., & Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *The Journal of Brand Management*, 9(4), 249–261.

Kotler, P., Hamlin, M.A., Rein, I., & Haider, D.H. (2002). *Marketing Asian Places*. Singapore: John Wiley & Sons.

Kotler, P.; Gertner, D.; Rein, I. & Haider, D. (2006). *Marketing de Lugares - Como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e no Caribe*. São Paulo: Prentice Hall.

Kotler, P., & Makens, J. (2003). *Marketing para turismo*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Landry, C. (2006). *The Art of City Making*. London: Earthscan.

Laxe, F., Cristal, J. (2003). Los Factores de Competitividad y Marketing Territorial des Espacio Atlantico Europeo. *Boletim Economico de ICE*, (2789).

Lelé, S. (1991). *Sustainable Development: a Critical Review*. World Development, 19. United Kingdom.

Lindon, D., Lendrevie, J., Levy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, J. (1997) *Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, J., Dionísio, P. (2004). *Mercator.XX, Teoria e Prática do Marketing*. 10ª Edição. Coleção, Gestão e Inovação. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Lopes, E., Rodrigues (2009). *O papel das Cidades no Desenvolvimento de Portugal*. Lisboa: O Sol é Essencial S.A.

Lovelock, C. (2001). *Services Marketing. People, Technology, Strategy*. (s/l.). Tracy International. Prentice Hall.

Mendes, J. (2011). *O Futuro das cidades*. Coimbra: Edições Minerva.

Mercer, D. (1992). *Marketing*. Atlanta: Blackwell business.

Meyer, C. (2001). *A Case in Case Study Methodology*. London: Sage Publications.

Mota, D. (2015, Novembro 13). Cosmopolita, sem stress e com boa mesa. *Diário de Notícias Evasões*. Acedido Novembro 13, 2015, em <http://www.dn.pt/evasoes/fim-de-semana/interior/cosmopolita-sem-stress-e-com-boa-mesa-4883502.html>.

Noisette, P. & Vallerugo, F. (1996). *Le markeing des villes*. Paris: Les Editions d'Organisation.

Noordman, T. (2004). *Cultur in de citymarketing*. (s/l.). Elsevier/Reed Business Publications.

Olabuénaga, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa* (5th ed). Bilbao: Universidad de Deusto.

Otto, M. (1996). O Marketing das Cidades. *Marketeer*. Julho-Agosto, 28-31.

Pacheco, H. (1989). *Viseu – Lugares no Tempo*. Porto: (s/ed.).

Pereira, J. (2010). *Cidades como Marcas: Escala multidimensional de avaliação*. Dissertação de Mestrado. Braga: Universidade do Minho.

Rainisto, Seppo (2003). *Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in Northern Europe and the United States*. Dissertation for the degree of Doctor of Science in Technology – Department of Industrial Engineering and Management, Helsinki University of Technology (Espoo, Finland).

Rodrigues, A. (1990). *Estratégia da comunicação*. Lisboa: Presença.

Rosa, A., Teixeira, A. (2002). *Perspetivas da Gestão Estratégica*.(s/ l.): Ad Litteram.

Sampieri, R., Collado, F., & Lucio, B. (2006). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: MacGraw-Hill/Interamericana.

Sexto, C., Arce, C., Vásquez, Y., & Vásquez, P. (2001). El Territorio como Mercancía. Fundamentos Teóricos y Metodológicos del Marketing Territorial. RDE - *Revista de Desenvolvimento Económico*, N.º 5, III, pp. 68-79.

Sousa, M. & Baptista, C. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios - Segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.

Veltz, P. (1999). *Mondialisation, Villes et Territoires*. Paris: L'Economie d'Archipel.

Yeoman, I., Brass, D. and McMahon-Beattie, U. (2007). Current issue in tourism: The authentic tourist. *Tourism Management*, 28, 1128-1138.

Yin, K. (2003). *Case Study Research, Design and Methods*. (3 rd). Thousand Oaks: Edition. Sage Publications Inc.

Yin, K. (2009). *Case study research: Design and methods* (5). London: Sage Publications Inc.

## **Sites Consultados:**

Site da American Marketing Association <https://www.ama.org> Consultado a 4 de Fevereiro de 2015

Site da Comunidade Intermunicipal Viseu Dão Lafões <http://cimvdl.pt/> Consultado a 6 de Fevereiro de 2015

Site da C.M.V [www.cm-viseu.pt](http://www.cm-viseu.pt) Consultado a 4 de Fevereiro de 2015

Site da Deco <http://www.deco.proteste.pt/nt/nc/noticia/melhores-cidades-para-viver> Consultado a 4 de Fevereiro de 2015

Site do INE [www.ine.pt](http://www.ine.pt) Consultado a 4 de Fevereiro de 2015

Site do Mapa de Portugal <http://www.mapadeportugal.net/> Consultado a 5 de Fevereiro de 2015

Site do Pordata <http://www.pordata.pt/> Consultado a 4 de Fevereiro de 2015

Site do Portal Nacional <http://portalnacional.com.pt/> Consultado a 4 de Fevereiro de 2015

Site do Turismo do Centro de Portugal <http://www.turismodocentro.pt/> Consultado a 6 de Fevereiro de 2015

## Anexos

### A- Guião das Entrevistas



INSTITUTO POLITÉCNICO DE VISEU  
ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DE VISEU



Marketing Territorial: Uma estratégia para Viseu

Guia de Entrevista:

1. Qual a imagem que tem de Viseu?
2. Considera que Viseu é um bom local para viver, trabalhar e/ou visitar?
3. Quais os motivos que o levaram a sediar-se na região?
4. Qual a sua opinião no que concerne às infraestruturas, acessibilidades, acesso à saúde, educação, cultura, comércio, emprego e ambiente de Viseu?
5. Quais são, em sua opinião, as palavras-chave que melhor caracterizam Viseu?
6. Considera que uma maior divulgação das potencialidades de Viseu, poderia trazer mais investimentos, turistas e/ou moradores para a cidade?
7. Que canais de comunicação poderiam ser utilizados num plano de Marketing para o território?
8. Qual o elemento que considera mais emblemático de Viseu?
9. Quais são os fatores que diferenciam Viseu face a regiões próximas ou semelhantes?
10. Que fatores de atração são fundamentais para a cidade?
11. Que atores, internos e/ou externos, considera fundamentais na elaboração de decisões estratégicas e na contribuição e participação no Plano de Marketing territorial?
12. Considera que existe interação entre os diferentes agentes públicos e privados no marketing estratégico de Viseu?
13. Que atividades/projetos poderiam ser realizadas/realizados, de modo a envolver os diferentes agentes (investidores, residentes, turistas, entre outros), dentro do desenvolvimento de um plano de marketing para Viseu?

14. Viseu pode potencializar o fator inovação, como uma das peças fundamentais para o seu desenvolvimento?
15. Quais são as principais ameaças, externas, que Viseu encara?
16. Quais as principais oportunidades, externas, que Viseu encara?
17. Quais os pontos fortes e pontos fracos de Viseu?
18. Quais as principais linhas estratégicas para a cidade de Viseu?
19. O que espera que Viseu seja no futuro?

## B- Transcrição das entrevistas

Pelo carácter semiestruturado das entrevistas realizadas e pela sua dimensão, apresenta-se neste anexo uma transcrição seletiva dos principais argumentos dos agentes entrevistados.

Qual a imagem que tem de Viseu?	Planeamento, qualidade de vida, património arquitetónico.
Considera que Viseu é um bom local para viver, trabalhar e/ou visitar?	Sim. Cidade de média dimensão com qualidade de vida e não mudava para outro local.
Quais os motivos que o levaram a sediar-se na região?	Família e qualidade de vida
Qual a sua opinião no que concerne às infraestruturas, acessibilidades, acesso à saúde, educação, cultura, comércio, emprego e ambiente de Viseu?	Infraestruturas bem dinamizadas e sustentáveis; melhoramento da rodovia; ensino superior com 3 instituições bem referenciadas; cultura com alguma qualidade, nomeadamente o Teatro Viriato, é preciso trabalhar em rede entre municípios e transformá-la em lucros económicos; comércio com centros comerciais e abandono do comércio local, renovar o comércio tradicional com outros serviços e bens.
Quais são, em sua opinião as palavras-	Estratégia de afirmação da cidade; Viseu

chave que melhor caracterizam Viseu?	melhor cidade para viver.
Considera que uma maior divulgação das potencialidades de Viseu, poderia trazer mais investimentos, turistas e/ou moradores para a cidade?	Boa projeção nos mass media a nível nacional; divulgação a cargo do Turismo do Centro; Feiras no exterior, nomeadamente em Espanha. Necessidade de trabalhar em parceria, campanhas de divulgação em Lisboa, Porto; ações de rua num mercado interno alargado e imprensa especializada em gastronomia, turismo. Divulgação dos produtos regionais de Viseu;
Que canais de comunicação, poderiam ser utilizados num plano de marketing para o território?	Imprensa escrita; televisão (já se divulga a rota do Vinho Dão e a Feira de S. Mateus na RTP); redes sociais (muito importantes).
Qual o elemento que considera mais emblemático de Viseu?	Cava de Viriato, maior zona fortificada a céu aberto.
Quais são os fatores que diferenciam Viseu face a regiões próximas ou semelhantes?	Riqueza do seu património natural, arquitetónico e cultural. Diferenciação de oferta diversificada
Que fatores de atração são fundamentais para a cidade?	A sua localização geoestratégica, está perto de grandes cidades como Porto e Lisboa.
Que atores, internos e/ou externos, considera fundamentais na elaboração de decisões estratégicas e na contribuição e participação no plano de marketing territorial?	Atores internos: munícipes, estudantes, trabalhadores e o município.
Considera que existe interação entre os diferentes agentes públicos e privados no marketing estratégico de Viseu?	Sim. Boas parcerias com operadores turísticos, com os órgãos de governabilidade; proteção civil; bombeiros; forças militares; Diocese; ensino profissional e superior; de saúde; com instituições com forças vivas da região que contribuem para uma boa estratégia.

Que atividades/projetos poderiam ser realizada(o)s, de modo a envolver os diferentes agentes, dentro do desenvolvimento de um plano de marketing para Viseu?	Conseguir captar indústrias para Viseu; promover o turismo cultural: comerciantes com um bom cartaz cultural da região para o exterior. Bons eventos na região e na cidade.
Viseu pode potencializar o fator inovação, como uma das peças fundamentais para o seu desenvolvimento?	Sim, porque é necessário inovação na educação, na saúde, no mundo rural. Com inovação na agricultura cria muitas oportunidades para jovens agricultores. Para criar bem estar.
Quais são as principais ameaças, externas, que Viseu encara?	Ameaças: a região de Aveiro na componente industrial, turística e saúde; Coimbra com a componente estudos e saúde; região do Douro que atrai os turistas.
Quais as principais oportunidades, externas, que Viseu encara?	Oportunidades: parcerias com territórios vizinhos mais próximos
Quais os pontos fortes e pontos fracos de Viseu?	Pontos fortes: posição geoestratégica; planeamento urbanístico e o cuidado a nível ambiental. Pontos fracos: a sua indústria; falta de investimento estrangeiro em áreas de tecnologia de ponta.
Quais as principais linhas estratégicas para a cidade de Viseu?	Aproveitar o que é autêntico; trabalhar em parceria para uma boa estratégia integrada; dar formação às suas gentes; incentivar na formação superior e apostar nas escolas profissionais
O que espera que Viseu seja no futuro?	Que tenha crescimento inteligente (inovação e desenvolvimento); crescimento sustentável; crescimento inclusivo (com formação, ação e prestação de bons serviços sociais); políticas de renovação urbana.

TABELA 24 ENTREVISTA AO PRESIDENTE DA COMUNIDADE INTERMUNICIPAL VISEU DÃO LAFÕES, DR JOSÉ MORGADO

Qual a imagem que tem de Viseu?	Cidade em construção e mudança.
Considera que Viseu é um bom local para viver, trabalhar e/ou visitar?	Para viver sim, porque tem qualidade de vida; para trabalhar sim, mas depende dos objetivos, pois a oferta de trabalho demasiadamente dependente do setor da prestação de serviços e há carência no setor secundário (serviços). Para visitar também, pois há eventos (a Feira de São Mateus que é tão prestigiada), há cultura, vida noturna e monumentos.
Quais os motivos que o levaram a sediar-se na região?	Ser de Viseu, querer crescer profissionalmente em Viseu e para Viseu.
Qual a sua opinião no que concerne às infraestruturas, acessibilidades, acesso à saúde, educação, cultura, comércio, emprego e ambiente de Viseu?	Educação: Falta a universidade pública, demasiados pólos do politécnico, cursos superiores sem saída; saúde: Hospital Central e novos hospitais privados para quem tem dinheiro; Cultura: bons eventos; grandes artistas plásticos viseenses; boas infraestruturas, mas falta a linha de comboio para incentivar a vinda das indústrias; comércio: as empresas locais não têm capital, o comércio tradicional está em decadência, pois os indivíduos, sobretudo os jovens, viram-se para os centros comerciais; bons acessos, mas falta uma melhor estrada entre Viseu e Coimbra; bonitos jardins e bons espaços verdes.
Quais são, em sua opinião as palavras-chave que melhor caracterizam Viseu?	Beleza natural; verde; pouca poluição; património histórico-cultural.
Considera que uma maior divulgação das potencialidades de Viseu, poderia trazer mais investimentos, turistas e/ou	Sim, pois há falta de identidade de Viseu em outros países. Uma empresa de Viseu tem imensa dificuldade em conseguir comunicar com o mercado

moradores para a cidade?	exterior; a comunicação está virada para a época da Feira de S. Mateus.
Que canais de comunicação, poderiam ser utilizados num plano de marketing para o território?	Redes sociais; Associações fora do país, Feiras de turismo; a Dão TV, que é uma televisão local na internet; divulgar a região no litoral de Portugal.
Qual o elemento que considera mais emblemático de Viseu?	Viriato
Quais são os fatores que diferenciam Viseu face a regiões próximas ou semelhantes?	Sim, muita qualidade na produção artesanal; há atividades de desporto e aproveitam bem o espaço do Fontelo, a Ciclovia, cicloturismo de referência e a centralidade de Viseu. Os seus produtos: maçã, vinho, Queijo da Serra, Mel, Vitela Dão Lafões.
Que fatores de atração são fundamentais para a cidade?	Aproveitar a figura de Viriato para atrair turistas; o “bem receber” dos cidadãos viseenses; os seus produtos endógenos e de referência, nomeadamente os Viriatos, as Rotundinhas, lancheiras de Viseu, Broa de Milho e os Vinhos do Dão.
Que atores, internos e/ou externos, considera fundamentais na elaboração de decisões estratégicas e na contribuição e participação no plano de marketing territorial?	Todos os atores internos, principalmente o residente e o trabalhador, com todo o sistema público
Considera que existe interação entre os diferentes agentes públicos e privados no marketing estratégico de Viseu?	Há interação entre os agentes públicos e privados na elaboração das estratégias, sobretudo no orçamento participativo, aberto a todos.
Que atividades/projetos poderiam ser realizada(o)s, de modo a envolver os diferentes agentes, dentro do desenvolvimento de um plano de marketing para Viseu?	Definir o que se pretende para a região e o que fazer para levar Viseu pelo mundo, havendo esforço da parte de todos (residentes, trabalhadores, empresários e organizações); criação de um made in Viseu para o comércio, utilizar o

	marketing para os produtos endógenos.
Viseu pode potencializar o fator inovação, como uma das peças fundamentais para o seu desenvolvimento?	Pode e deve. Temos uma empresa de Viseu virada para a inovação na tecnologia, como a Celeuma; o contributo do politécnico, temos empresas viseenses que fabricam para a marca Asos e HP; O município deve despende mais dinheiro para a inovação tecnológica, por exemplo: criar painéis informativos à chegada dos principais troços da cidade onde os turistas possam aceder às informações da cidade.
Quais são as principais ameaças, externas, que Viseu encara?	A zona industrial de Aveiro e o mar.
Quais as principais oportunidades, externas, que Viseu encara?	Terrenos municipais que podem ser aproveitados para a construção de empresas.
Quais os pontos fortes e pontos fracos de Viseu?	Pontos fortes: Clima, bons acessos (exceto o IP3), boa cobertura de fibra ótica, segurança, limpeza e o ar puro, solos férteis, as serras e clima para estufas de produção.
Quais as principais linhas estratégicas para a cidade de Viseu?	Trabalhar a mente das suas gentes para bem receber (são os maiores embaixadores de Viseu) e cativar a indústria.
O que espera que Viseu seja no futuro?	Ter um metro, pois era sinal que a cidade tinha crescido muito.

TABELA 25 ENTREVISTA AO MANAGER DA EMPRESA DE COMUNICAÇÃO E MARKETING "YUNIK" ARMANDO LOPES

Qual a imagem que tem de Viseu?	Uma cidade muito agradável de dimensão média com excelente qualidade de vida. Contudo, apresenta um tecido empresarial reduzido, pouca industria sendo uma região mais conhecida por “Serviços” e menos por “Industria” ou produção.
Considera que Viseu é um bom local para viver, trabalhar e/ou visitar?	Um bom lugar para viver e visitar. Já não considero um local tão bom para trabalhar dados os aspetos que referi acima.
Quais os motivos que o levaram a sediar-se na região?	Ao nível familiar. Sou natural da região e como tal decidi ficar por aqui, especialmente pela qualidade de vida. Em Portugal não escolheria outro local. Teria maior progressão profissional em Lisboa ou Porto, conseqüentemente maior remuneração, mas esse aspeto não pesa suficientemente para me levar a sair de Viseu. Somente equacionava se fosse para o estrangeiro (Fora da UE).
Qual a sua opinião no que concerne às infraestruturas, acessibilidades, acesso à saúde, educação, cultura, comércio, emprego e ambiente de Viseu?	Opinião bastante positiva, especialmente se comparada com outras cidades portuguesas de dimensão semelhante.
Quais são, em sua opinião as palavras-chave que melhor caracterizam Viseu?	Tranquilidade, conforto, beleza e tradição.
Considera que uma maior divulgação das potencialidades de Viseu, poderia trazer mais investimentos, turistas e/ou moradores para a cidade?	Sim. Uma maior divulgação para fora de Viseu, pois na região já existe divulgação mais do que suficiente.
Que canais de comunicação, poderiam ser utilizados num plano de marketing	Internet, participação em Feiras e outros eventos de promoção, TV, Radio e

para o território?	anúncios em revistas.
Qual o elemento que considera mais emblemático de Viseu?	Vinho, Gastronomia e espaços verdes.
Quais são os fatores que diferenciam Viseu face a regiões próximas ou semelhantes?	Aglutina tudo de bom que existe no distrito, sendo uma cidade média mas com infraestruturas próprias de cidades com maior dimensão. (Hotelaria, Shopping, Áreas Comerciais, Restauração, Acessos,...).
Que fatores de atração são fundamentais para a cidade?	Feira de São Mateus, Jardins Efémeros, Cultura, Turismo.
Que atores, internos e/ou externos, considera fundamentais na elaboração de decisões estratégicas e na contribuição e participação no plano de marketing territorial?	Principais empresas, Autarquia e Associações Culturais, Escolas,...
Considera que existe interação entre os diferentes agentes públicos e privados no marketing estratégico de Viseu?	Pouca, é muito exclusiva e fechada.
Que atividades/projetos poderiam ser realizada(o)s, de modo a envolver os diferentes agentes, dentro do desenvolvimento de um plano de marketing para Viseu?	Assembleias fechadas com representantes eleitos de vários circuitos (Dos vários tipos de empresas, das escolas, da cultura, etc....)
Viseu pode potencializar o fator inovação, como uma das peças fundamentais para o seu desenvolvimento?	Neste momento pouco, dado que temos um tecido empresarial / industrial deficiente. Inovação somente na vertente cultural, dos serviços...
Quais são as principais ameaças, externas, que Viseu encara?	Pouca saída profissional aos estudantes, pouca inovação ao nível das qualidades que Viseu ostenta. Andamos há décadas a regozijarmo-nos com as mesmas coisas.

Quais as principais oportunidades, externas, que Viseu encara?	Estagnação de Coimbra, Aveiro e Guarda poderiam permitir a Viseu crescer como a maior cidade da zona Centro.
Quais os pontos fortes e pontos fracos de Viseu?	<p>Fortes: Qualidade de Vida, Beleza, Gastronomia, Cultura, Tradições, Monumentos, Crescimento sustentado, Urbanização e Construções relativamente controladas e ordenadas.</p> <p>Fracos: Pouca Industria, demasiado dependente de 2 ou 3 grandes empresas, poucas inovações nos últimos anos.</p>
Quais as principais linhas estratégicas para a cidade de Viseu?	Ser um pouco mais cosmopolita, incentivar a implementação de mais empresas, reativar a ligação por caminhos de ferro e conseguir uma melhor ligação rodoviária a Coimbra.
O que espera que Viseu seja no futuro?	Não prevejo grandes ou drásticas mudanças, por isso prevejo que se mantenha essencialmente como está.

TABELA 26 ENTREVISTA A BRUNO CARDOSO, DIRETOR COMERCIAL DA "UDACA"

<p>Qual a imagem que tem de Viseu?</p>	<p>Viseu é limpa, segura, moderna e contemporânea. Uma Cidade muito organizada e recheada de espaços verdes.</p>
<p>Considera que Viseu é um bom local para viver, trabalhar e/ou visitar?</p>	<p>Perfeita para viver devido aos fatores acima descritos. Uma Cidade onde podemos ter filhos e dar-lhes uma qualidade de vida acima da média com a segurança e tranquilidade que não temos nos grandes pólos; aconselho aos visitantes, afinal somos uma das Cidades mais antigas do País, Cidade recheada de História, Monumentos Religiosos e outros como o Museu Grão Vasco, que é Museu Nacional; com costumes e iguarias típicas da região e uma gastronomia e vinhos do melhor que se produz em Portugal.</p>
<p>Quais os motivos que o levaram a sediar-se na região?</p>	<p>Ser natural do Distrito de Viseu e o fato de amar a minha Cidade e Região. Nunca me imaginei a viver noutra local, embora tenha o prazer de viajar em negócios com uma frequência bastante elevada para os diversos pontos do Globo. Outro dos motivos que me fixou, foi a posição estratégica da nossa região, estando perto de pólos como o Porto, Aveiro, Guarda, Vila Real, Coimbra e de Espanha o que nos beneficiou na captação de novos clientes e que permitiu o nosso crescimento sustentado.</p>
	<p>Infraestruturas muito interessantes, pois temos acesso a praticamente tudo o que necessitamos na área da Saúde (saúdo o investimento do novo Hospital privado), Educação e Desporto; cultura ainda há</p>

Qual a sua opinião no que concerne às infraestruturas, acessibilidades, acesso à saúde, educação, cultura, comércio, emprego e ambiente de Viseu?

algo por fazer. Seria fundamental termos acesso a uma sala de espetáculos que permitisse termos concertos frequentes na nossa Cidade (isso capta e fixa os jovens na nossa região) e permitir o aparecimento de novas bandas e talentos na área da música. Na parte cultural a agenda do teatro Viriato é interessante para a nossa dimensão mas seria expectável termos uma companhia de teatro ainda mais arrojada e virada para a comunidade (interações culturais). O exemplo da ACERT em Tondela é flagrante, é uma companhia de Teatro que se embrenha e mistura com a comunidade, ambas não vivem uma sem a outra e julgo que seria um bom exemplo a seguir. Emprego: o ambiente ainda é favorável, no entanto ainda há muito por fazer.

Durante muitos anos assistimos a um emprego maioritariamente assente no comércio e serviços, sobretudo assente em empregos de Estado e função pública.

Toda a crise a que assistimos nos últimos anos foi extremamente dura sobretudo com aqueles que estariam expostos ao setor público e ao comércio que foi definhando ao longo dos últimos anos.

Viseu pagou a fatura da aposta residual ou nula no Parque Industrial, pois nunca foi criado um clima favorável à instalação industrial, em detrimento de grandes grupos económicos que asfixiaram o comércio local e que criaram sobretudo

	<p>empregos precários.</p> <p>Felizmente para a Cidade essa visão estratégica está a mudar e estamos a assistir à afirmação de pequenas e médias empresas na região que está a criar centenas de postos de trabalho qualificado e fixação de talentos na região.</p> <p>Grande parte dessas empresas teve uma visão exportadora e conseguiram superar as dificuldades criadas pela crise no mercado interno, possibilitando a criação de postos de trabalho.</p>
<p>Quais são, em sua opinião as palavras-chave que melhor caracterizam Viseu?</p>	<p>Qualidade de vida</p>
<p>Considera que uma maior divulgação das potencialidades de Viseu, poderia trazer mais investimentos, turistas e/ou moradores para a cidade?</p>	<p>Acredito que sim, durante muitos anos Viseu não comunicou, fechou-se em copas para o Mundo. Foi na minha opinião um erro crasso, a interioridade de Viseu e a falta de comunicação foram durante anos os responsáveis pela falta de crescimento ou de afirmação Nacional.</p> <p>A minha empresa trabalha com clientes de todas as partes de Portugal Continental e era muito frequente o espanto destes clientes quando nos visitavam e deparavam com uma Cidade tão limpa, bonita e moderna. A imagem que passava para o exterior era de uma cidade pequena do interior, sem motivos de interesse que motivasse uma visita.</p> <p>Felizmente a imagem que os portugueses hoje têm de Viseu é diferente. Assumem que Viseu foi uma das cidades com maior</p>

	<p>taxa de crescimento e afirmação e que vale a pena visitar.</p> <p>Só com essa política de comunicação será possível atrair investimento, turistas ou moradores para a nossa cidade, esse é o caminho.</p>
<p>Que canais de comunicação, poderiam ser utilizados num plano de marketing para o território?</p>	<p>Na minha opinião existem vários canais de comunicação que poderiam ser utilizados, tais como: eventos desportivos, culturais e gastronómicos de grande relevo.</p> <p>A minha lógica prende-se com a comunicação de massas. Só faz sentido comunicar com massas se existirem motivos de grande interesse que captem a atenção dos media e do grande público em geral.</p>
<p>Qual o elemento que considera mais emblemático de Viseu?</p>	<p>Grão Vasco</p>
<p>Quais são os fatores que diferenciam Viseu face a regiões próximas ou semelhantes?</p>	<p>Passam pelo Turismo (Golfe, Termas, etc), Gastronomia e Património Histórico.</p>
<p>Que fatores de atração são fundamentais para a cidade?</p>	<p>Turismo, Cultura, Segurança e Educação.</p>
<p>Que atores, internos e/ou externos, considera fundamentais na elaboração de decisões estratégicas e na contribuição e participação no plano de marketing territorial?</p>	<p>Câmara Municipal de Viseu, profissionais de Turismo e Empresários da região.</p>
<p>Considera que existe interação entre os diferentes agentes públicos e privados no marketing estratégico de Viseu?</p>	<p>Não me parece que isso tenha sucedido até há pouco tempo atrás. Julgo que o clima é muito mais favorável desde a entrada do Presidente de Câmara, Almeida Henriques.</p>
<p>Que atividades/projetos poderiam ser realizada(o)s, de modo a envolver os</p>	<p>Deixo essa sugestão para os</p>

diferentes agentes, dentro do desenvolvimento de um plano de marketing para Viseu?	profissionais de marketing.
Viseu pode potencializar o fator inovação, como uma das peças fundamentais para o seu desenvolvimento?	A inovação terá de fazer, forçosamente, parte do desenvolvimento. A inovação dá asas ao desenvolvimento das empresas e fixa novos talentos e mão-de-obra especializada na cidade, que para além de fortalecer o conhecimento das empresas, dota-as de ferramentas que as tornará competitivas face às empresas concorrentes.
Quais são as principais ameaças, externas, que Viseu encara?	Ameaça externa de Viseu : interioridade. Assistimos a um ataque feroz com a introdução de portagens ridiculamente dispendiosas em todos os acessos de qualidade, o que nos tem isolado no restante País; o fato de não termos acesso ao comboio é outra das ameaças ao nosso desenvolvimento, porque limita a circulação de pessoas de e para a nossa cidade.
Quais as principais oportunidades, externas, que Viseu encara?	Como disse anteriormente, a possibilidade de instalação do comboio na nossa cidade é a grande oportunidade de desenvolvimento.
Quais os pontos fortes e pontos fracos de Viseu?	Pontos fortes: qualidade de vida, as nossas gentes, gastronomia, qualidade do ar, segurança e uma oferta hoteleira muito boa. Pontos fracos: ausência de indústria e parques industriais para as empresas novas se instalarem / incubarem e a ausência do comboio.
Quais as principais linhas estratégicas	Criação de um novo parque industrial moderno e acessível a todos (Coimbrões

<p>para a cidade de Viseu?</p>	<p>está obsoleto e inacreditavelmente dispendioso).  O Comboio misto de mercadorias e de passageiros.  Aposta na cultura e educação.</p>
<p>O que espera que Viseu seja no futuro?</p>	<p>Espero que seja a Cidade dos meus filhos, portanto uma Cidade moderna e contemporânea sem perder os seus traços históricos e os seus espaços verdes que a caracterizam.</p>

TABELA 27 ENTREVISTA A PEDRO DIAS, DIRETOR GERAL DA "PIRANHA SUPLIES"

<p>Qual a imagem que tem de Viseu?</p>	<p>Capital de distrito, dinâmica que apresenta índice de desenvolvimento como as grandes cidades do litoral.</p> <p>Município onde a população cresce significativamente; atrativa; segura; limpa e com qualidade de vida.</p>
<p>Considera que Viseu é um bom local para viver, trabalhar e/ou visitar?</p>	<p>É seguramente um bom sítio para viver e isso está demonstrado pelos estudos da Deco. São reconhecidos os seus espaços amplos e as zonas verdes; faz vários estudos ambientais e realiza muitos eventos desportivos e culturais que distinguem Viseu.</p> <p>Trabalhar: é um bom sítio para trabalhar, pois temos empresas com dimensão do mercado global, serviços que empregam quadros e pessoas qualificadas.</p> <p>Visitar: pretende-se aumentar o número de turistas e oferecer diversos programas de natureza, desporto, cultura (nomeadamente nos museus), eventos e património histórico e com tradição. Colocar as termas na rota do bem-estar, alternativa ao complexo turístico do Algarve (no Inverno).</p>
<p>Quais os motivos que o levaram a sediar-se na região?</p>	<p>Ser natural de Viseu, boas oportunidades de trabalho e a qualidade de vida.</p>
	<p>Saúde: Hospital central com qualidade; várias clínicas de saúde; hospital privado e abertura de mais dois hospitais privados; duas unidades de centros de unidades de cuidados continuados.</p> <p>Acessibilidades: internas, bem organizada, de forma concêntrica com</p>

<p>Qual a sua opinião no que concerne às infraestruturas, acessibilidades, acesso à saúde, educação, cultura, comércio, emprego e ambiente de Viseu?</p>	<p>duas circulares já definidas em termos de PDM, radiais que permitem chegar facilmente a qualquer lado sem congestionamentos; externas, A25, A24; fácil acesso às grandes cidades; melhoria do IP3 e transporte ferroviário (pessoas e mercadorias).</p> <p>Temos um bom posicionamento geográfico e boas condições de infraestruturas para conferências, para desporto, educação e cultura; boa gastronomia (nomeadamente os vinhos do Dão e as Quintas onde são vindimadas as uvas).</p> <p>Emprego: a câmara está a apostar na captação de algumas indústrias e na captação de serviços (como a CUF, lares e centros de dia</p>
<p>Quais são, em sua opinião as palavras-chave que melhor caracterizam Viseu?</p>	<p>Qualidade de vida; segurança e história.</p>
<p>Considera que uma maior divulgação das potencialidades de Viseu, poderia trazer mais investimentos, turistas e/ou moradores para a cidade?</p>	<p>Sem dúvida. O Turismo do Centro e as agências de turismo do centro fazem campanhas de divulgação. O município também faz esforços para captar um dos seus públicos-alvo: turistas; apostas no turismo religioso; divulgar Viseu em Feiras temáticas e fazem-se ações para públicos bem definidos: residentes, turistas, organizações; ações que atraiam ao investimento em Viseu; publicidade da Feira de São Mateus e das Rotas do Vinho Dão na Televisão.</p>
<p>Que canais de comunicação poderiam ser utilizados num plano de marketing para o território?</p>	<p>A câmara já faz divulgação em Feiras temáticas de turismo; Eventos em televisão, redes sociais e o próprio sítio da internet do município;</p>

<p>Qual o elemento que considera mais emblemático de Viseu?</p>	<p>Eventos: Feira de S. Mateus (autossustentável); o Centro Histórico de Viseu, incluindo o Museu Grão Vasco (Museu Nacional) e a Cava de Viriato que ainda não é bem aproveitada.</p>
<p>Quais são os fatores que diferenciam Viseu face a regiões próximas ou semelhantes?</p>	<p>A qualidade de vida; limpeza; qualidade dos equipamentos; segurança; características das suas gentes: acolhimento, simpáticas, empreendedoras. As pessoas de Viseu são muito exigentes.</p>
<p>Que fatores de atração são fundamentais para a cidade?</p>	<p>Turismo, eventos, atividades desportivas, a sua rede de museus.</p>
<p>Que atores, internos e/ou externos, considera fundamentais na elaboração de decisões estratégicas e na contribuição e participação no plano de marketing territorial?</p>	<p>Públicos: autarquia (pelo orçamento e as competências que tem); hospital com cerca de 3000 funcionários; o ensino superior e a CIM. Privados: AIRV; Comissão vitivinícola; Grupo Visabeira (pelos seus hotéis, o Palácio do Gelo, campos de golf, entre outros). Consegue-se a cooperação dos vários atores públicos e privados. Parcerias com empresários locais e instituições.</p>
<p>Considera que existe interação entre os diferentes agentes públicos e privados no marketing estratégico de Viseu?</p>	<p>Sem dúvida que sim. A câmara criou um conselho estratégico com um conjunto de agentes representativas de Viseu.</p>
<p>Que atividades/projetos poderiam ser realizada (o)s, de modo a envolver os diferentes agentes, dentro do</p>	<p>A câmara já está a apostar na área social, para que as pessoas não se sintam excluídas. A autarquia quer os seus cidadãos integrados e ativos. Desenvolveu vários projetos (Viseu Educa, apoios para melhorar as habitações às famílias carenciadas, apoios para ajuda da compra de</p>

desenvolvimento de um plano de marketing para Viseu?	<p>medicamentos, óculos e próteses.</p> <p>Indústrias criativas (incubadoras); requalificação de espaços de lazer (Complexo desportivo do Almargem); posicionar Viseu como cidade para eventos e apostar nos vinhos do Dão.</p> <p>A câmara aprovou um plano que devolve às empresas os impostos e os licenciamentos para a criação de empresas são mais céleres.</p>
Viseu pode potencializar o fator inovação, como uma das peças fundamentais para o seu desenvolvimento?	É um fator muito importante para o desenvolvimento. Quer empresarial, tecnológico, na saúde, educação e cultura.
Quais são as principais ameaças, externas, que Viseu encara?	Concorrência das outras cidades nomeadamente Aveiro com o seu parque industrial, Coimbra com a saúde e o ensino; as acessibilidades (falta caminhos de ferro e ligações aéreas; diminuição da procura no ensino superior.
Quais as principais oportunidades, externas, que Viseu encara?	Desenvolvimento de clusters da saúde; centro de pesquisa da Microsoft Bizdirect; investimento empresarial; valorização de marcas e produtos locais,
Quais os pontos fortes e pontos fracos de Viseu?	<p>Pontos fortes: qualidade de vida e da água, localização, segurança, empreendedorismo das pessoas, fraca densidade sísmica, boa cobertura de fibra ótica, boa rede hoteleira e equipamentos turísticos e desenvolvimento sustentável.</p> <p>Pontos fracos: deficiência de cobertura de caminhos de ferro, falha de telemóveis e televisões em algumas áreas, ausência de mar e reduzida dimensão do rio Pavia.</p>
Quais as principais linhas estratégicas para a cidade de Viseu?	Apostar no investimento.

O que espera que Viseu seja no futuro?	Viseu, cidade sustentável, coerente (innovar mas não cortar com o passado), continuar a ter dinâmica de desenvolvimento nas suas diversas vertentes continuando a crescer e a ter qualidade de vida.
--	--

TABELA 28 ENTREVISTA AO VEREADOR DA CÂMARA MUNICIPAL DE VISEU, DR GUILHERME ALMEIDA

Qual a imagem que tem de Viseu?	Qualidade de vida, agradável, limpa, comércio com influência na região.
Considera que Viseu é um bom local para viver, trabalhar e/ou visitar?	Absolutamente. Viseu oferece condições para viver e visitar. Trabalhar: falta a indústria e um bom parque industrial.
Quais os motivos que o levaram a sediar-se na região?	Trabalho e posteriormente o gosto de viver em Viseu pela sua qualidade de vida (nas suas atrações, infraestruturas, educação, saúde, espaços de lazer, entre outras).
Qual a sua opinião no que concerne às infraestruturas, acessibilidades, acesso à saúde, educação, cultura, comércio, emprego e ambiente de Viseu?	<p>Saúde – hospital central de qualidade reconhecida; Educação - Qualidade de todos os níveis de ensino (Liceu Alves Martins coloca muitos alunos em medicina); Ensino Superior – oferta variada; protocolos ativos com 600 empresas da região, estágios protocolares com empresas regionais e instituições locais, projetos de investigação (Sonae, laboratório e engenharia de madeiras), centro de competências da Microsoft (Bizdirect). Apostar na qualificação dos docentes para aumentar a investigação (mais de 160 professores Doutorados), Academia com cerca de 6000 alunos.</p> <p>Acessibilidades – Auto – estrada para o Norte e Interior, IP3, 2 circulares, distribui bem o trânsito.</p> <p>Infraestruturas – Limpa, bem organizada, bem cuidada,</p> <p>Urbanismo – Jardins do Fontelo.</p> <p>Cultura – Teatro Viriato, cinemas, coletividades com produção própria, eventos variados.</p>

	Emprego – falta de emprego (deve ser uma prioridade para a autarquia, o Ensino Superior e os estudantes contribuem para a atividade económica), Empresas de dimensão que mantêm os estudantes na região (ex. Visabeira), apostar na indústria para gerar emprego.
Quais são, em sua opinião as palavras-chave que melhor caracterizam Viseu?	Qualidade de vida, Património, Segurança, Gastronomia e Comércio.
Considera que uma maior divulgação das potencialidades de Viseu, poderia trazer mais investimentos, turistas e/ou moradores para a cidade?	Região de Turismo Centro de Portugal; existe promoção do município e pela região de Turismo, nomeadamente ao nível da hotelaria. Necessária a colocação da cidade nos principais operadores turísticos, Divulgar em Espanha (Turismo de passagem), Comprar produtos tradicionais, Termas de S. Pedro do Sul, Alcafache e Felgueira.
Que canais de comunicação, poderiam ser utilizados num plano de marketing para o território?	Respondido por via da resposta à questão anterior.
Qual o elemento que considera mais emblemático de Viseu?	Sé de Viseu ou Viriato, no entanto existem várias alternativas como símbolos da cidade.
Quais são os fatores que diferenciam Viseu face a regiões próximas ou semelhantes?	Atratividade, localização, qualidade de vida, atividades noturnas (fator de atratividade valorizado pela população estudantil, ambiente de aconchego).
Que fatores de atração são fundamentais para a cidade?	Feira de São Mateus, turismo, segurança e cultura

Que atores, internos e/ou externos, considera fundamentais na elaboração de decisões estratégicas e na contribuição e participação no plano de marketing territorial?	Câmara Municipal, Conselho Estratégico (Politécnico e Escolas Superiores, Setor do Turismo, Saúde, Educação, Comércio, Indústria, Museu Grão Vasco), Associação de desenvolvimento local
Considera que existe interação entre os diferentes agentes públicos e privados no marketing estratégico de Viseu?	Sim, por isso foi criado o Conselho Estratégico referido anteriormente.
Que atividades/projetos poderiam ser realizada (o)s, de modo a envolver os diferentes agentes, dentro do desenvolvimento de um plano de marketing para Viseu?	Requalificação da zona histórica, Eventos Tecnocientíficos (a cargo do IPV), termalismo, Rotas do vinho do Dão, acessibilidades, linha aérea.
Viseu pode potencializar o fator inovação, como uma das peças fundamentais para o seu desenvolvimento?	Sim, pois sem inovação não há desenvolvimento e Viseu está focado nisso.
Quais são as principais ameaças, externas, que Viseu encara?	Crise económica do país, portagens, acessibilidades (falta de ligações aéreas).
Quais as principais oportunidades, externas, que Viseu encara?	Comboio, avião, ligação a Coimbra, investimento empresarial, valorização dos produtos endógenos.
Quais os pontos fortes e pontos fracos de Viseu?	Pontos fracos: Acessibilidades (Ligação a Sul deficiente); Setor secundário subdesenvolvido; Zonas Industriais insuficientes, inexistência de bolsas de terreno para a Indústria, Impostos à atividade empresarial elevados. Desemprego (sobretudo no sector Industrial) Pontos fortes: Qualidade de vida, localização central, dimensão adequada, Inovação, Politécnico, Ligação à Europa

	e, se se concretizar, a ligação aérea e ligação ferroviária.
Quais as principais linhas estratégicas para a cidade de Viseu?	Apostar em infraestruturas para o tecido produtivo, incentivos à fixação de empresas, incremento da atividade Industrial e fixação de quadros na região.
O que espera que Viseu seja no futuro?	Continuar a ser cada vez mais a cidade com qualidade de vida, conciliar modernidade com tradição e património.

TABELA 29 ENTREVISTA AO SR ENGENHEIRO FERNANDO SEBASTIÃO, PRESIDENTE DO INSTITUTO POLITÉCNICO DE VISEU

TABELA

<p>Qual a imagem que tem de Viseu?</p>	<p>Eu sou de Lisboa e conheço Viseu há sensivelmente 2 anos. Neste espaço de tempo que vivo em Viseu afirmo que é uma cidade boa para viver, uma cidade de média dimensão que cresceu bem (organizada). Há proximidade entre as pessoas e a autarquia (muito se tem desenvolvido nesse campo, por parte da autarquia e a sua população e, como exemplo temos o orçamento participativo, onde a população idealiza e vota nos projetos que gostaria de ver concretizados).</p> <p>Uma cidade jardim.</p>
<p>Considera que Viseu é um bom local para viver, trabalhar e/ou visitar?</p>	<p>Viseu é uma boa cidade para viver. É tranquila, não é demasiado grande.</p> <p>É uma ótima cidade para visitar, pois possui muitos recursos, tais como um Centro histórico fantástico. Temos histórica, mitos, natureza, mistérios, entre outros.</p>
<p>Quais os motivos que o levaram a sediar-se na região?</p>	<p>Aceitar o convite do Dr. Almeida Henriques para colaborar no marketing e comunicação da autarquia ou seja, o motivo foi o trabalho.</p>
<p>Qual a sua opinião no que concerne às infraestruturas, acessibilidades, acesso à saúde, educação, cultura, comércio, emprego e ambiente de Viseu?</p>	<p>Tem boas infraestruturas (há uma preocupação em requalificar as infraestruturas já existentes, nomeadamente, no centro histórico, os imóveis que se estão a recuperar para depois arrendar e dar vida à zona da Sé, Rua Direita, entre outras).</p> <p>Requalificação do Pavilhão Polidesportivo do Fontelo, para a prática de vários desportos, desde andebol, basquetebol e voleibol.</p>

	<p>Na saúde temos o hospital central com qualidade; a Casa de Saúde de São Mateus e agora a abertura do hospital privado CUF Viseu Hospital e algumas clínicas de saúde.</p> <p>Boa rede hoteleira; boas acessibilidades (depressa chegamos ao porto e a Espanha através da A25).</p> <p>Viseu tem qualidade de vida, embora ainda seja vista como uma cidade do interior, para quem mora na capital de Portugal. Ainda temos muita coisa para construir e para melhorar. Viseu tem muitos recursos e um Centro histórico fantástico. É vista como a “Cidade Jardim” já há 80 anos e queremos continuar assim.</p> <p>Viseu é uma cidade do Dão com inúmeras Quintas que se podem aproveitar (e já há um esforço nesse campo) para organizar eventos ligados ao enoturismo, apostando em nichos de mercado (importante o mercado francês para os eventos do Dão vinhateiro).</p> <p>A marca também precisa ser trabalhada. O município está a esforçar-se para “conseguir” colocar Viseu como Património da Humanidade.</p> <p>Na Cultura temos os eventos como os Jardins Efémeros, os Vinhos de Inverno, a Feira de São Mateus (que muitos turistas traz à cidade, sendo que Angola é o 3º país a visitar este evento).</p> <p>A marca de Viseu não revela tudo, mas fornece aos cidadãos o orgulho de viver em Viseu, com o casamento entre o</p>
--	--

	<p>octógono e o slogan “Viseu a melhor cidade para viver”. Pretende-se contar uma história aos residentes, turistas e investidores.</p>
<p>Quais são, em sua opinião as palavras-chave que melhor caracterizam Viseu?</p>	<p>Qualidade de vida; Viriato; Cava; Cidade Jardim e Vinhateira.</p>
<p>Considera que uma maior divulgação das potencialidades de Viseu, poderia trazer mais investimentos, turistas e/ou moradores para a cidade?</p>	<p>Sim. A autarquia tem vindo a trabalhar na divulgação de eventos em Viseu nos jornais nacionais, em canais de televisão, rádios locais.</p> <p>Há também um esforço na divulgação de Viseu no eixo da A25 até Salamanca, pois são regiões relativamente próximas.</p> <p>O Turismo do Centro é quem tem o trabalho de realizar uma maior divulgação de Viseu como destino turístico.</p>
<p>Que canais de comunicação poderiam ser utilizados num plano de marketing para o território?</p>	<p>A sua comunidade e o sentimento de orgulho (a satisfação da sua gente é a melhor forma de vender Viseu. A comunidade adotar a marca “Viseu a melhor cidade para viver” como sua.</p> <p>Os eventos (nomeadamente a tradição da Feira de São Mateus), o Centro histórico para acolher eventos de rua.</p> <p>Aposta nos média nacionais com um plano sustentado.</p>
<p>Qual o elemento que considera mais emblemático de Viseu?</p>	<p>O herói Viriato é o emblema mais forte da cidade.</p> <p>A Cava de Viriato dá outra diversificação de narrativa e gráfica. Presença muçulmana, romana, cristã. Há um lado misterioso e sedutor, que alarga o</p>

	território narrativo. Tem também um emblema potencial gráfico com o octógono: símbolo da perfeição entre o terreno com o espiritual.
Quais são os fatores que diferenciam Viseu face a regiões próximas ou semelhantes?	O seu Centro histórico; os seus mitos e mistérios; a sua rede de Museus; a natureza; os seus produtos endógenos; a tradição da Feira de São Mateus. Viseu não renega a sua matriz da Beira Alta bem desenvolvida.
Que fatores de atração são fundamentais para a cidade?	Eventos ligados ao Dão e à zona vinhateira; a rede de museus; a identidade de Viseu; Viseu como Cidade Jardim; a qualidade de vida; o herói Viriato e o povo lusitano; a Cava de Viriato; os recursos como a história, a natureza, os mitos e mistérios da região; a capital da Beira Alta bem desenvolvida.
Que atores, internos e/ou externos, considera fundamentais na elaboração de decisões estratégicas e na contribuição e participação no plano de marketing territorial?	Viseu precisa da cooperação dos seus atores públicos e privados. Há um esforço da autarquia em dialogar com empresários do distrito, pessoas ligadas ao turismo, comissões vitivinícolas e associações de forma a relacionarmos diferentes pontos de vista.
Considera que existe interação entre os diferentes agentes públicos e privados no marketing estratégico de Viseu?	Os atores públicos têm vontade de trabalhar com o privado, embora seja necessário mais tempo. A comunicação da nossa oferta passa pelos parceiros privados. Há vontade de partilhar os produtos locais com parcerias para aumentar a diferenciação.
Que atividades/projetos poderiam ser realizada(o)s, de modo a envolver os diferentes agentes, dentro do desenvolvimento de um plano de	Cultura de cooperação de rede e juntar esforços da parte dos atores públicos e privados. A marca ainda precisa de ser trabalhada.

marketing para Viseu?	
Viseu pode potencializar o fator inovação, como uma das peças fundamentais para o seu desenvolvimento?	<p>Dimensão pelo humano e social. Uma escala ótima para o “Smart City”. Continuar a melhorar a qualidade de vida de quem cá vive, de quem nos visita e de quem quer investir em Viseu.</p> <p>Participação pública (orçamento participativo).</p> <p>O município utiliza as redes sociais e possui o seu sítio na internet que é atualizado constantemente.</p> <p>Viseu dispõe de sistema wi-fi e espaços Internet gratuitos.</p> <p>Eventos culturais inovadores (exemplo os Jardins Efémeros).</p>
Quais são as principais ameaças, externas, que Viseu encara?	<p>Isolamento face aos círculos do poder mediático e simbólico. País muito centralizado na sua capital. Viseu está, em certa parte, excluída do eixo central (Lisboa). Tem dificuldade em conquistar espaço mediático no país. É vista como uma cidade do interior.</p> <p>Coimbra e Aveiro.</p> <p>Não está no tomo como grande opção para visitar.</p> <p>Ainda não sabe aproveitar as suas qualidades. É preciso inscrever Viseu no roteiro nacional.</p>
Quais as principais oportunidades, externas, que Viseu encara?	Desenvolvimento do potencial e da procura turística;
Quais os pontos fortes e pontos fracos de	Pontos fortes: segurança; limpeza; cultura; história; cidade do Dão com as suas quintas; boas acessibilidades que nos ligam a Espanha pela A25 e próxima do Porto.

<p>Viseu?</p>	<p>A sua posição geográfica privilegiada. Ponto de convergência de muitas cidades.</p> <p>Sentimento de pertença. Orgulho de ser de Viseu e da cidade.</p> <p>A sua tradição.</p> <p>Personalidades mediáticas (jornalista José Alberto Carvalho, atleta Carlos Lopes, entre outros,...).</p> <p>Tem um herói com história muito forte. Todos os turistas e cidadãos querem um herói.</p> <p>Pontos fracos: a sua marca precisa de ser trabalhada; falta indústria e zonas industriais; ausência de mar; imagem difusa: não tem um fator distintivo. Vale pelo seu todo e não se afirma por um só motivo</p>
<p>Quais as principais linhas estratégicas para a cidade de Viseu?</p>	<p>Os eventos são uma boa estratégia para criar notoriedade mediática e reputação nos media.</p> <p>Viseu como cidade do Dão e aproveitar as quintas.</p>
<p>O que espera que Viseu seja no futuro?</p>	<p>No futuro, Viseu tem de ser o que ela é (não descurando a sua identidade), mas tornando-se diferenciadora. Atrativa e relevante nos traços que a distinguem, de forma a atrair visitantes e investidores, tendo em atenção a qualidade de vida dos seus residentes. Valorizar a cultura e o património histórico e vinhateiro.</p>

TABELA 30 ENTREVISTA AO DR JORGE SOBRADO, ADJUNTO DO PRESIDENTE DA CÂMARA MUNICIPAL DE VISEU

## C- Cartão Viseu



ILUSTRAÇÃO 5: CARTÃO DE VISEU