

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

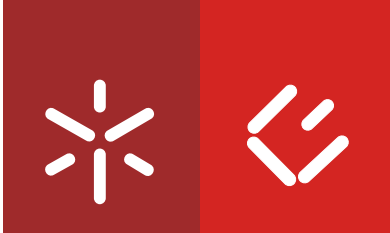
Maria Catalina Rodriguez Gutierrez

**O Marketing Territorial para o
desenvolvimento sustentável da
Euro-região Galiza-Norte de Portugal**

Maria Catalina Rodriguez Gutierrez
**O Marketing Territorial para o desenvolvimento
sustentável da Euro-região Galiza-Norte de Portugal**

UMinho | 2013

outubro de 2013



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Maria Catalina Rodriguez Gutierrez

**O Marketing Territorial para o
desenvolvimento sustentável da
Euro-região Galiza-Norte de Portugal**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica

Trabalho realizado sob orientação do
Professor Doutor António Azevedo

DECLARAÇÃO

Nome: Maria Catalina Rodriguez Gutierrez

Endereço eletrónico: catalunar@gmail.com

Telefone: (+351) 933 693 439

Número do Bilhete de Identidade: CC1110453805

Título dissertação: O Marketing Territorial para o desenvolvimento sustentável da Euro-região Galiza-Norte de Portugal

Orientador: Professor Doutor António Azevedo

Ano de conclusão: 2013

Designação do Mestrado: Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/TRABALHO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, ___/___/_____

Assinatura: _____

Agradecimentos

Quero agradecer aos meus pais Doris e Luis Hernan, pelo apoio incondicional que sempre me têm oferecido para a realização das minhas metas. A eles admiro de coração por serem lutadores incansáveis. Também lhes agradeço pelos ensinamentos que me deram na fé, a esperança e a capacidade de sonhar.

À minha irmã Vicky, minha amiga e confidente de sempre, a quem admiro muito pela bondade que a caracteriza como pessoa.

Ao meu esposo Édgar, a quem tenho o meu amor, respeito e admiração, e quem tem percorrido este caminho comigo de forma incondicional. Um caminho que, apesar dos momentos difíceis, está sempre cheio de alegrias e experiências enriquecedoras.

Aos meus amigos e familiares agradeço pelo carinho e o tempo partilhado.

Ao meu Professor António Azevedo por ter acreditado em mim e ter orientado este processo para a consecução dos objetivos.

Aos entrevistados pelo seu tempo e compreensão, especialmente pela disponibilidade e o interesse em contribuir no estudo.

À Universidade do Minho e os meus professores de mestrado como a cada uma das pessoas que fizeram com que meu tempo aqui tenha sido um processo de aprendizagem.

[Página propositadamente deixada em branco]

O Marketing Territorial para o desenvolvimento sustentável da Euro-região Galiza-Norte de Portugal

Resumo

O marketing territorial constitui um fator chave para o desenvolvimento sustentável dos territórios, articulando uma estratégia de posicionamento que explora as suas capacidades, competências e vantagens competitivas. Para além de impulsar a geração de valor e tornar o território mais atrativo e diferenciado no atual mundo competitivo.

O propósito principal desta investigação é o de explorar as competências e capacidades da Euro-região Galiza-Norte de Portugal, bem como as ferramentas mais importantes que sirvam de base para o desenvolvimento de um plano de marketing territorial, usando um modelo conceptual para identificar e auditar o nível de implementação de estratégias de marketing e *branding* territorial na Euro-região.

A dissertação segue uma abordagem metodológica qualitativa cujo componente principal está sustentado por entrevistas semi-estruturadas em profundidade, realizadas a representantes de algumas das entidades mais importantes e influentes no desenvolvimento de políticas e projetos na Euro-região.

Este estudo expõe também uma aproximação ao posicionamento e a identidade da Euro-região, determinando os fatores chave ligados a estes conceitos. Vários elementos que aportam à identidade da Euro-região foram identificados a partir de uma revisão documental extensiva e dos resultados das entrevistas.

Desde o ponto de vista metodológico, esta investigação aporta a aplicação e validação do modelo conceptual utilizado, numa escala geográfica mais alargada –Euro-região– do que aquela em que foi desenvolvido originalmente –a nível de cidades. Desde o ponto de vista prático, este estudo oferece às entidades que trabalham na consolidação da Euro-região uma análise que pode suportar ações de materialização ou desenvolvimento de estratégias de marketing territorial. Da mesma forma, esta investigação constitui um ponto de partida no momento em que se deseje definir com maior claridade o posicionamento e a identidade da Euro-região de forma articulada e em conjunto, bem como a sua estratégia de marca-destino.

Palavras chave: marketing territorial, competitividade, sustentabilidade, *destination branding*, Euro-região, cooperação.

[Página propositadamente deixada em branco]

Place Marketing for Sustainable Development in the Euro-region of Galicia-North of Portugal

Abstract

Place marketing has become a key factor in the sustainable development of countries, regions and cities. It aids in the development of integrated positioning strategies that explore the capabilities, competences and competitive advantages of places. It also fosters value and attractiveness to differentiate places in the current competitive world.

This research aims at exploring the competencies and capabilities of the Euro-region of Galicia-North of Portugal, as well as the main conceptual tools that can be integrated for the development of a place marketing plan. This objective is achieved by implementing a conceptual model to identify and audit the level of implementation of place marketing and place branding strategies in the Euro-region.

This dissertation adopts a qualitative methodological approach, mainly based on semi-structured interviews of key informants within the most relevant and influential institutions dealing with policies and projects for the Euro-region.

This study also presents a preliminary approach to what are considered the key elements for determining the identity and positioning of the Euro-region. In addition, based on a thorough review of related documents and on the results of the interviews, this work identifies several elements that help building the region's identity.

From a methodological perspective, one of the contributions of this research consist in the application and validation of the conceptual model. Particularly, in a geographical context –Euro-region– that is larger than that for which it was originally developed –cities. From a more practical perspective, this study proposes an analysis that could support the relevant Euro-regional institutions in their goal of consolidating the region through the development or materialisation of place marketing strategies. Thus this research constitutes a starting point for a more clear definition of both, a destination branding strategy and the identity and positioning of the Euro-region. It is important that all the institutions and territorial entities work jointly to articulate such strategies for the benefit of the Euro-region in its entire geographical scope.

keywords: place marketing, competitiveness, sustainability, destination branding, Euro-region, cooperation.

[Página propositadamente deixada em branco]

Índice de conteúdo

1	Introdução.....	1
1.1	Questões de investigação.....	3
1.2	Objetivos da investigação.....	3
1.2.1	Objetivo geral.....	3
1.2.2	Objetivos específicos.....	3
Parte I – Revisão de Literatura		
2	O marketing territorial.....	7
2.1	Multiplicidade de conceitos.....	8
2.2	O marketing territorial e o desenvolvimento.....	11
2.3	O marketing territorial e a administração pública.....	13
3	Competitividade e sustentabilidade.....	15
3.1	Índice de Competitividade Regional – RCI.....	19
3.2	Cidades sustentáveis.....	22
3.3	Cidades inteligentes.....	26
3.4	Cidades inclusivas.....	28
4	Planeamento estratégico dos territórios.....	29
5	Roteiro estratégico para o marketing e branding territorial.....	34
6	Cooperação nos territórios.....	37
6.1	Exemplos de cooperação territorial.....	38
6.1.1	Cooperação em Portugal: Quadrilátero.....	38
6.1.2	Cooperação transfronteiriça: Euro-cidade Chaves-Verín.....	39
6.1.3	Cooperação transfronteiriça: Euro-cidade Basca.....	40
7	A marca e o posicionamento dos territórios.....	41
7.1	Identidade.....	45
7.2	Imagem do território.....	46
Parte II – Euro-região Galiza-Norte de Portugal		
8	As Euro-regiões.....	51
8.1	A Euro-região Galiza-Norte de Portugal.....	52
8.2	Estrutura organizacional da Euro-região Galiza-Norte de Portugal.....	54
8.2.1	Entidades relacionadas.....	55
8.3	Caracterização geográfica da Euro-região Galiza-Norte de Portugal.....	56
8.4	Caracterização demográfica e social da Euro-região Galiza-Norte de Portugal.....	58
8.4.1	População.....	58
8.4.2	Emprego.....	60
8.5	Caracterização económica da Euro-região Galiza-Norte de Portugal.....	61
8.5.1	Infraestrutura.....	63
8.5.2	Turismo.....	66
8.6	Competitividade na Euro-região Galiza-Norte de Portugal.....	67
Parte III - Abordagem metodológica		
9	Metodologia.....	71
9.1	Entrevistas em profundidade.....	74
9.1.1	Guião da entrevista.....	76
10	Roteiro estratégico como modelo conceptual.....	77
10.1	Unificação das entrevistas e o roteiro estratégico.....	79

11 Codificação das entrevistas.....	81
11.1 Word clouds.....	81
Parte IV - Marketing Territorial para o desenvolvimento sustentável da Euro-região Galiza-Norte de Portugal	
12 Análise SWOT.....	87
12.1 Análise interno e análise externo.....	87
12.2 Análise estratégico.....	88
13 Roteiro estratégico para a realização do plano de marketing territorial e a estratégia de marca-destino para a Euro-região.....	91
13.1 Planeamento estratégico.....	91
13.1.1 Decisão política.....	91
13.1.2 Escala territorial.....	92
13.1.3 Orientação de mercado.....	92
13.1.4 Governo participativo (governança).....	93
13.2 Branding como objetivo estratégico.....	93
13.2.1 Estratégia de marketing territorial.....	93
13.2.2 Coesão social e desenvolvimento ambientalmente sustentável.....	94
13.3 Arquitetura e integração dos responsáveis pelo marketing territorial.....	94
13.3.1 Arquitetura da organização responsável.....	94
13.3.2 Integração dos agentes envolvidos.....	95
13.4 Estratégia de branding (marca destino) e identidade.....	95
13.4.1 Investigação de mercado.....	95
13.4.2 Diagnóstico do posicionamento e a identidade.....	96
13.4.3 Logo, slogan, metáforas, imagética.....	97
13.4.4 Arquitetura de sub-marcas.....	98
13.5 Plano de ação.....	98
13.6 Plano de marketing territorial e estratégia de comunicação.....	99
13.7 Inovação.....	100
13.8 Relações exteriores e networking.....	101
13.9 Sustentabilidade e comportamento ético.....	102
13.10 Sistema de monitorização.....	103
13.11 Síntese da auditoria.....	103
14 Posicionamento da Euro-região Galiza-Norte de Portugal: Identidade e diferenciação.....	106
14.1 Identidade da Euro-região Galiza-Norte de Portugal.....	107
14.2 Posicionamento da Euro-região Galiza-Norte de Portugal.....	111
Parte V – Conclusões	
15 Conclusões.....	115
16 Limitações.....	117
17 Estudos futuros.....	118
Referências bibliográficas.....	121
Anexo A. Word clouds conforme o roteiro estratégico.....	129
Anexo B. Transcrição das entrevistas conforme o roteiro estratégico.....	139
Apêndice A. Análise SWOT do Plano Estratégico De Cooperação Galiza-Norte De Portugal, 2007-2013.....	149

Lista de figuras

Figura 1: Dimensões do marketing territorial (Azevedo et al., 2011, p. 81).....	9
Figura 2: Logótipo da estratégia "Café de Colombia", um caso de aplicação de marketing de nações na promoção de um produto. Fonte: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (www.cafedecolombia.com).....	10
Figura 3: Diamante de vantagem nacional (Porter, 1990).....	17
Figura 4: Enquadramento conceptual do Índice de Competitividade Regional – RCI (adaptado de Annoni & Dijkstra, 2013, p. 2).....	20
Figura 5: Índice Regional de Competitividade para as regiões NUTS II da Europa, 2013 (Annoni & Dijkstra, 2013, p. iv).....	22
Figura 6: Dimensões da sustentabilidade (S. Costa et al., 2006).....	26
Figura 7: O paradigma do "direito à cidade" (UN-HABITAT, 2010, p. 57).....	28
Figura 8: Passos no roteiro estratégico de marketing e branding territorial (Azevedo, 2011, p. 8).....	35
Figura 9: Modelo conceptual de Kapferer conhecido como "the brand-identity prism" (EURIB, 2009).....	46
Figura 10: Localização da Euro-região na Península Ibérica.....	56
Figura 11: Unidades territoriais (NUTS III) da Euro-região Galiza-Norte de Portugal.....	57
Figura 12: Evolução da população na Euro-região Galiza-Norte de Portugal nos últimos cinco anos. Fonte: INE (PT), INE (ES).....	59
Figura 13: Taxa de crescimento da população. Fonte: INE (PT), INE (ES).....	59
Figura 14: Maiores cidades da Euro-região por população (adaptado de Espírito Santo Research, 2008).....	60
Figura 15: Distribuição da população por sexo e idade na Euro-região Galiza-Norte de Portugal. Fonte: INE (PT), INE (ES).....	60
Figura 16: Distribuição da população ativa por setor de atividade, 2º trimestre 2013. Fonte: INE (PT), INE (ES).....	61
Figura 17: Taxa de desemprego na Euro-região Galiza-Norte de Portugal por sexo e idade. Fonte: INE (PT), INE (ES).....	61
Figura 18: Variação do Produto Interno Bruto a preços correntes. Fonte: INE (PT), INE (ES).....	62
Figura 19: Valor Acrescentado Bruto (VAB) por sector de atividade, 2008 (adaptado de GNP-AECT, 2011).....	62
Figura 20: Participação das unidades territoriais (NUTS III) da Euro-região no PIB a preços correntes de 2010. Fonte: INE (PT), INE (ES).....	63
Figura 21: Principais infraestruturas portuárias e aeroportuárias da Euro-região.....	64
Figura 22: Transporte de mercadorias nos principais portos da Euro-região. Fonte: Xunta de Galicia.....	64
Figura 23: Participação dos aeroportos portugueses e galegos no transporte aéreo, 2012. Fonte: ANA, AENA.....	65
Figura 24: Transporte de passageiros e mercadorias nos aeroportos internacionais da Euro-região. Fonte: ANA, AENA.....	65

Figura 25: Visitantes nas unidades territoriais (NUTS III) da Euro-região, 2010 (Fonte: Xunta de Galicia, 2012).....	67
Figura 26: Roteiro estratégico de marketing e branding para um território. Adaptado de Azevedo (2011).....	79
Figura 27: Diagnóstico atual da situação da Euro-região Galiza-Norte de Portugal segundo o roteiro estratégico de marketing territorial e estratégia de branding.....	104
Figura 28: Principais espaços naturais protegidos na Euro-região Galiza-Norte de Portugal (GNP-AECT, 2011, p. 35).....	109
Figura 29: Word cloud para a pergunta 1 (pontos fortes) da entrevista.....	130
Figura 30: Word cloud para a pergunta 1 (pontos fracos) da entrevista.....	130
Figura 31: Word cloud para a pergunta 2 da entrevista.....	131
Figura 32: Word cloud para a pergunta 3 da entrevista.....	131
Figura 33: Word cloud para as perguntas 6 e 11 da entrevista.....	132
Figura 34: Word cloud para a pergunta 18 da entrevista.....	132
Figura 35: Word cloud para as perguntas 8 e 9 da entrevista.....	133
Figura 36: Word cloud para as perguntas 4, 5, 7 e 10 da entrevista.....	133
Figura 37: Word cloud para a pergunta 12 da entrevista.....	134
Figura 38: Word cloud para a pergunta 20 da entrevista.....	134
Figura 39: Word cloud para a pergunta 13 da entrevista.....	135
Figura 40: Word cloud para a pergunta 14 da entrevista.....	135
Figura 41: Word cloud para as perguntas 15 e 16 da entrevista.....	136
Figura 42: Word cloud para as perguntas 17 e 18 da entrevista.....	136
Figura 43: Word cloud para a pergunta 19 da entrevista.....	137

Lista de tabelas

Tabela 1: Possíveis estratégias de posicionamento de cidades (Kolb, 2006, p. 229).....	42
Tabela 2: "Branding worksheet" para as cidades (Kolb, 2006, p. 231).....	44
Tabela 3: Informação geral das entrevistas e dos entrevistados.....	74
Tabela 4: Associação entre os passos do roteiro estratégico e as perguntas do guião das entrevistas.....	80
Tabela 5: Top 5 das palavras mais utilizadas pelos entrevistados, seguindo a unificação do roteiro e o guião.....	83
Tabela 6: Análise interno e externo (matriz SWOT) para a Euro-região Galiza-Norte de Portugal.....	89
Tabela 7: Análise estratégico SWOT.....	90
Tabela 8: Atividades para um potencial plano de ação.....	98
Tabela 9: Alguns elementos que fazem parte da identidade da Euro-região Galiza-Norte de Portugal.....	110
Tabela 10: Posicionamento da Euro-região Galiza-Norte de Portugal: Dimensões de diferenciação.....	112

[Página propositadamente deixada em branco]

1 Introdução

O marketing territorial constitui uma ferramenta para ajudar no desenvolvimento sustentável dos territórios, estudando os elementos indispensáveis para um lugar se tornar mais atrativo, diferenciado e competitivo no mundo globalizado em que vivemos hoje em dia. Os territórios, na procura constante do desenvolvimento, têm adotado estratégias de marketing territorial por intermédio de planos estratégicos, esperando potenciar os seus recursos e capacidades de forma sustentável, bem como explorar as oportunidades e valorizar o local como destino, lugar de residência ou recetor de investimentos.

Esta investigação estuda o caso particular do marketing territorial na Euro-região Galiza-Norte de Portugal. A Euro-região é um exemplo de cooperação transfronteiriça no noroeste da península Ibérica que pretende agrupar as experiências das diferentes entidades territoriais para potenciar a diferenciação da região perante os diferentes “consumidores” (principalmente os seus habitantes, turistas e investidores) num ambiente em que o nível de concorrência e as exigências são cada vez maiores.

O propósito principal desta investigação é o de explorar as competências e capacidades da Euro-região, bem como as ferramentas mais importantes que sirvam de base para o desenvolvimento de um plano de marketing territorial para a região. Adicionalmente, usando um modelo conceptual (denominado abreviadamente Roteiro Estratégico), pretende-se identificar e auditar o nível de implementação de estratégias de marketing e *branding* territorial na Euro-região.

O roteiro estratégico apresentado por Azevedo (2011), tem como objetivo diagnosticar o desenvolvimento do marketing e o *branding* territorial num espaço geográfico. Por intermédio de este modelo conceptual, o qual foi modificado e adaptado à investigação com o propósito de cumprir os objetivos do estudo, apresenta-se uma auditoria que constitui uma análise do diagnóstico atual da Euro-região Galiza-Norte de Portugal conforme a cada um dos passos que constam no roteiro.

A dissertação segue uma abordagem metodológica qualitativa cujo componente principal está sustentado por entrevistas semi-estruturadas em profundidade, realizadas a representantes de algumas das entidades mais importantes e influentes no desenvolvimento de políticas e projetos na Euro-região Galiza-Norte de Portugal.

Para além da aplicação do modelo conceptual –o roteiro estratégico–, esta investigação apresenta diversos elementos que contribuem para o desenvolvimento de um plano de marketing territorial para a Euro-região. Propõe-se uma análise SWOT que explora o cenário atual com base no estudo das entrevistas. Este exercício permite potencializar os pontos fortes e as oportunidades, enquanto são minimizados os impactos dos pontos fracos e as ameaças, através de linhas estratégicas de desenvolvimento para a Euro-região.

Também se expõe uma aproximação ao posicionamento e a identidade da Euro-região, determinando os fatores chave ligados a estes conceitos. Vários elementos que aportam à identidade da Euro-região foram identificados a partir de uma revisão documental extensiva e dos resultados das entrevistas. Da mesma forma, com o intuito de realizar uma aproximação ao posicionamento, sintetizam-se os elementos mais importantes em relação a quatro dimensões: os atributos tangíveis, os serviços, o capital humano e a imagem da região. Neste sentido, espera-se aportar na análise e ulterior criação de uma marca-destino para a Euro-região que seja atrativa e diferenciada face aos destinos concorrentes.

Este documento está estruturado em cinco partes após este capítulo introdutório. A primeira delas é uma revisão de literatura que passa pelo marketing territorial e alguns elementos essenciais para a sua análise, como a competitividade, a sustentabilidade, a estratégia dos territórios, a cooperação e a marca e o posicionamento dos territórios. A segunda parte apresenta uma caracterização da Euro-região Galiza-Norte de Portugal, destacando fatores geográficos, demográficos e económicos, entre outros fatores importantes para contextualizar a Euro-região.

A terceira parte descreve a abordagem metodológica seguida na investigação, onde se explica a metodologia adotada, particularmente as entrevistas em profundidade e os respetivos procedimentos e métodos para a análise e interpretação dos dados obtidos. A quarta parte é o núcleo central dos contributos práticos da dissertação, o marketing territorial para o desenvolvimento sustentável da Euro-região Galiza-Norte de Portugal. Nesta parte apresentam-se a análise de planeamento estratégico –SWOT–, o resultado da aplicação do roteiro estratégico para a realização do plano de marketing territorial e a estratégia de marca-destino para a região, e um análise preliminar para o posicionamento e identidade da Euro-região. Por fim, a quinta e última parte, resume as principais conclusões e limitações do estudo.

1.1 Questões de investigação

Para enquadrar o desenvolvimento desta dissertação foram formuladas duas questões principais de investigação, nomeadamente:

Q1. Quais são as oportunidades que existem na Euro-região Galiza-Norte de Portugal, e em que medida o marketing territorial pode ser uma ferramenta fundamental para potencializar o desenvolvimento sustentável da região?

Q2. Quais são os elementos mais importantes, quanto ao posicionamento e a identidade, para integrar uma estratégia de marketing e *branding* territorial que resulte no desenvolvimento sustentável da Euro-região da Galiza e Norte de Portugal?

1.2 Objetivos da investigação

1.2.1 Objetivo geral

Analisar e estudar as oportunidades da utilização do marketing territorial para o desenvolvimento sustentável da Euro-região Galiza-Norte de Portugal, através de um modelo conceptual que identifique as competências e capacidades da região, bem como as ferramentas mais importantes que sirvam de base para o planeamento e a implementação de um plano de marketing para a Euro-região.

1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever o estado de arte relativamente ao marketing territorial, quer na Euro-região Galiza-Norte de Portugal, quer no contexto europeu e mundial.
- Identificar os elementos, agentes e recursos – internos e externos – que influenciam na implementação do marketing territorial na Euro-região.
- Avaliar as oportunidades existentes na Euro-região que possam sustentar a sua competitividade.
- Entrevistar aos agentes relevantes na gestão e decisões estratégicas para a Euro-região, com o intuito de determinar os fatores chave ligados à competitividade e ao posicionamento da Euro-região.
- Identificar as ferramentas mais importantes dentro do marketing territorial por intermédio de um modelo conceptual, com o intuito de auditar o nível de implementação na Euro-região.

- Determinar os requerimentos necessários para estabelecer uma estratégia de posicionamento territorial baseada nas componentes do marketing territorial mais relevantes na Euro-região.
- Analisar o potencial da implementação da estratégia de marketing territorial no desenvolvimento da Euro-região.

Parte I – Revisão de Literatura

[Página propositadamente deixada em branco]

2 O marketing territorial

“Marketing” é um termo relativamente recente, surge gradualmente ao longo do século XX consoante às mudanças nas relações das empresas com os mercados (Lindon, Lendrevie, Rodrigues, Lévi, & Dionísio, 2004). A implantação do marketing como disciplina resulta da elevada oferta de bens no mercado; da necessidade de ir para além de um intercâmbio de produtos ou serviços; da influência de fatores externos, tanto económicos quanto tecnológicos; e da importância do consumidor como elemento principal, quem com as suas exigências e racionalidade é responsável de grandes mudanças no mercado (Albuquerque, 2006).

Existe um período de transição em que a produção apresenta-se nas empresas como o fator mais relevante, portanto elas dão maior importância ao facto de produzir eficientemente e a um alto nível. Mas o desafio das empresas transcende a mera produção, pois cria-se um estado de excedente de produtos. Assim, vender ou levar os seus produtos aos consumidores torna-se logo no verdadeiro desafio. De ali surge nas empresas a necessidade de fortalecer as suas equipas de vendas. Contudo, é o consumidor quem acabará por converter-se no centro das mudanças no mercado.

Na segunda metade do século XX, as decisões da gestão das empresas que dizem respeito ao marketing, focalizam-se nas atividades chave para o desenvolvimento e a competitividade destas. O intuito era promover a implementação de estratégias com o objetivo de aumentar o valor quer para os produtos quer para os serviços (Lindon et al., 2004).

Estas mudanças produzem uma evolução no comportamento do cliente e as suas preferências, levando ao consumidor a ter a maior importância para as empresas. Neste contexto as empresas têm de se adaptar às necessidades dos clientes para conseguirem chegar ao mercado em toda a sua dimensão. Isto é, as empresas devem analisar as necessidades dos clientes procurando a sua satisfação como ferramenta para a tomada de decisões estratégicas, de modo a desenvolver e potencializar o seu produto ou serviço no mercado (Azevedo, Magalhães, & Pereira, 2011).

A relevância ganha pelo marketing ao longo dos anos tem levado à sua própria evolução e têm-se derivado outros termos associados a este em diferentes graus de especializações (Lindon et al., 2004). As atividades abordadas nas especialidades são diferentes porque apresentam um intercâmbio de valores com os diferentes atores envolvidos dentro de uma

sociedade. Desta forma, o marketing pode ser abordado como uma decisão estratégica dentro do contexto em que seja aplicado (marketing de serviços, internacional, social, relacional, etc.). As constantes mudanças na sociedade propõem um planeamento contínuo das atividades de marketing que identifiquem as oportunidades e as soluções.

Alguns autores adiantam que “o marketing não pode ser reduzido à venda unicamente, pois esta apenas ocorre após a produção, sendo que o marketing se inicia muito antes, ainda antes da empresa ter determinado que produto fabricar, nomeadamente bens, serviços, eventos, ideias, informações, organizações, pessoas, propriedades, cidades, lugares, experiências” (Pereira, 2010, p. 53).

Nos últimos anos tem-se assistido à incorporação de um enfoque do marketing também na planificação das cidades, e mais recentemente aos territórios em geral. Dito de outra forma, esta planificação está cada vez mais orientada para o “cliente” (residentes, investidores, empresas, potenciais residentes, etc.) de forma constante, adaptando os serviços da cidade às necessidades de seu “público-alvo”. Desta maneira, as urbes conseguem fortalecer o seu atrativo e posteriormente melhorar a sua posição competitiva em relação a outras cidades (Elizagarate, 2003).

De facto, as cidades ou territórios podem ser tratadas como produtos e, portanto, podem estar sujeitos à gestão mediante estratégias de marketing. No entanto, estas estratégias devem ser adaptadas ao contexto temporal e aos novos modelos de gestão, visto que as exigências sociais sobre os lugares são cada vez maiores pelo processo de crescente urbanização da população que cada vez demanda serviços mais complexos e sofisticados (José García, 2011).

2.1 Multiplicidade de conceitos

Um dos inconvenientes encontrados na abordagem do marketing territorial como tópico central da presente dissertação é a existência de múltiplos conceitos com significados inter-relacionados: *city marketing*, *urban marketing*, *place marketing*, etc. Porém, todos estes termos são relativamente recentes, pois foram introduzidos pela primeira vez nos anos noventa no trabalho de Kotler *et al.* (1993). Ali, os autores fazem referência a estratégias de diferenciação de um território a partir de suas características com o intuito de promover maior valor e potencializar a competitividade. Os territórios por eles analisados incluem cidades, estados e nações principalmente, e as técnicas ou estratégias são referidas como *marketing places*.

Desta forma, o conceito que agrupa um sentido mais alargado, em termos geográficos, é o de *place marketing*. Segundo a *American Marketing Association (sem data)*, o *place marketing* é a área do marketing encarregada de influenciar as audiências alvo para se comportarem de uma forma positiva perante os produtos e serviços associados a um lugar geográfico específico.

Visto que a expressão *place marketing* é aquela que tem um sentido mais amplo, resulta mais conveniente falar em diferentes dimensões nas quais este conceito é aplicado. Como referem Azevedo *et al.* (2011), tais dimensões dependem, por sua vez, da dimensão geográfica a tratar (ver Figura 1). Nesse sentido, surgem cinco dimensões do *place marketing*, nomeadamente, o marketing continental, o marketing de nações, o marketing regional, o marketing urbano e o marketing de cidades.



Figura 1: Dimensões do marketing territorial (Azevedo *et al.*, 2011, p. 81).

De facto, a questão original, como já se sugeriu e explicou antes de começar esta secção, era se os territórios podiam ser tratados como produtos ou marcas que precisavam a aplicação de técnicas de marketing. Kotler e Gertner (2002) apresentam vários exemplos em que o nome dos países são usados deliberadamente para promover seus produtos (ou seja, marketing de nações).

Um dos casos mais conhecidos é o de “*Café de Colombia*” (Café da Colômbia), onde o nome do país tem sido usado por décadas para posicionar o café, elaborado com grãos cultivados por produtores agrupados na “*Federación Nacional de Cafeteros*” da Colômbia, como um produto de alta qualidade. Como é lógico numa estratégia de marketing, a marca não se limita ao nome do país, incluindo também logótipos, personagens e marcas específicas como Juan Valdez® (ver Figura 2).



Figura 2: Logótipo da estratégia "Café de Colombia", um caso de aplicação de marketing de nações na promoção de um produto. Fonte: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (www.cafedecolombia.com).

Contudo, em ocasiões é mais usual encontrar a expressão “marketing de cidades” para traduzir do inglês *city marketing*, ou do francês *marketing de villes*; embora o conceito usa-se também para referir núcleos populacionais que não têm necessariamente o número de habitantes para que sejam tidos como cidades. Em alguns casos é o termo “marketing urbano” que distingue mais semelhança formal com outros termos do marketing (Azevedo et al., 2011).

Em consequência, o *city marketing* vai integrar as relações entre os agentes envolvidos dentro de uma comunidade específica e a gestão do governo local para o desenvolvimento e competitividade desta, ressaltando os seus valores e os seus fatores de diferenciação para tornar-se mais atraente e ultrapassar os desafios que existem num mundo globalizado e competitivo como o atual. Neste sentido, Almeida (2004, p. 10) define o marketing das cidades como “os processos sociais e, mais particularmente, de gestão que são desenvolvidos nas cidades para atender à satisfação de necessidades e desejos de indivíduos e de organizações”.

Segundo Gilodi (2004), baseada numa revisão extensa da literatura, embora os territórios sempre tenham tido como objetivo o desenvolvimento económico e o incremento da qualidade de vida dos habitantes; de um tempo para cá, principalmente na última década, este objetivo tem sido delegado ao marketing territorial e tem sido perseguido por intermédio dos instrumentos típicos da gestão de marketing. Nesse sentido, acrescenta a autora, o uso do marketing territorial revela como as cidades e os territórios concorrem entre si. Dali a utilidade do marketing como disciplina que aporta na gestão dos territórios.

No âmbito deste trabalho, a expressão *place marketing* é entendida como aquela que melhor se adequa à perspetiva do marketing aplicado a um território qualquer, neste caso entendido como as cidades e localidades e a região em que elas se integram. Desta forma, considera-se que a melhor tradução para o termo no contexto desta dissertação é a de “marketing territorial”, e que tal pode ser sinónimo também do *city marketing*. Assim o marketing territorial é analisado desde o ponto de vista da unidade geográfica constituída pela região, no caso particular a Euro-região Galiza-Norte de Portugal, adotando portanto a

dimensão do Marketing Regional (Azevedo et al., 2011). Portanto, no sentido de uma maior flexibilidade e uma melhor compreensão e comunicação, utilizar-se-á o termo de “marketing territorial” para referir ao marketing aplicado às cidades ou regiões e à sua área de influência.

2.2 O marketing territorial e o desenvolvimento

É no território que o ser humano desempenha o seu papel social, isto é, a sua principal necessidade de interagir com outros. No entanto existem outras necessidades que deve satisfazer nesse mesmo território, tendo em conta a sua sustentabilidade. Nos nossos dias o marketing apresenta-se como uma ferramenta que permite garantir essas necessidades salvaguardando a sustentabilidade.

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

O marketing territorial deve orientar-se de modo a garantir à sociedade (residentes, visitantes e investidores) o bem-estar, o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social. Para isto, é necessário identificar as principais necessidades destes agentes e, com base nestas, criar os objetivos e estratégias que levarão a comunidade ao estado desejado, promovendo uma constante interação e relacionamento mais próximo entre a função pública e a comunidade.

A promoção e a valorização dos territórios pelos seus recursos e competências, ao nível tangível e intangível passa a ser um campo de exploração do marketing. Algumas vezes com o fim de gerar riqueza económica mas também para melhorar o aproveitamento e a competitividade dos recursos, bem como para gerar oportunidades para os residentes permanecerem e tornar o território mais atraente.

O marketing para os territórios desempenha uma função económica importante pois existe um intercâmbio de relacionamentos. Embora as necessidades dos diferentes públicos-alvo (residentes, visitantes, investidores e instituições) são distintas, estão ligadas e complementam-se entre elas. Desta forma os interesses são diferentes mas os benefícios em conjunto podem ser gerais para um só território.

O marketing territorial permite descobrir novas oportunidades e lograr uma maior rentabilidade para os cidadãos criando uma vantagem competitiva. Através da análise da percepção de alguns elementos envolvidos em relação à imagem da região, o marketing territorial serve para estruturar ações que resultem numa maior satisfação; tornando as cidades ou regiões em espaços únicos que oferecem as ferramentas que são necessárias para dinamizar os fatores económicos, sociais e políticos. O marketing territorial também se apresenta como uma fonte importante para potencializar a entrada de empresas internacionais.

Precisamente, um dos desafios para as cidades do mundo globalizado é ter a capacidade de se adaptarem às realidades que encaram atualmente. Entre uma série de atividades que respondem às exigências da internacionalização, destaque para a necessidade de estabelecer relações com mercados importantes e ao mesmo tempo elevar a performance da economia local e estabelecer a cidade como um centro de negócios; bem como a de brindar as ferramentas e condições adequadas (a nível de educação, saúde, entretenimento, emprego e mais aspetos relacionados com o fator social) para garantir que os residentes se estabelecem e atrair potenciais pessoas que vejam a cidade como um lugar de residência; e a de potencializar o fator turismo para atrair novos visitantes à cidade.

De outro lado, a constante competitividade dos territórios, acrescentada pelas exigências atuais consequentes à internacionalização, tem levado aos territórios a unirem-se e a analisarem estratégias conjuntas de marketing para promover o desenvolvimento sustentável das regiões assim formadas. Neste caso, o marketing é visto como um instrumento para dar valor ao território e porventura como uma fonte de riqueza para potencializá-lo (Almeida, 2004).

Desde esta perspectiva, os territórios devem ter a capacidade de explorar os seus recursos, nomeadamente recursos naturais (incluindo a paisagem), património cultural e histórico, infraestruturas, recursos humano e capacidade de inovação, gastronomia, indústria, etc. Esta exploração deve seguir estratégias de competitividade e adaptação a novos mercados internacionais onde há outros territórios que concorrem entre si.

Na constante exigência que demanda a crescente globalização, o marketing territorial surge como um plano para desenvolver atividades-chaves entre as empresas, o Estado e outras entidades por intermédio de uma interação efetiva para o desenvolvimento da cidade ou região. Este processo, pela necessidade de envolver diferentes agentes, torna-se um processo a longo prazo.

Através do cumprimento dos objetivos das atividades que integram um plano de marketing territorial se espera ter sucesso nos âmbitos essenciais para o desenvolvimento sustentável, tais como: económico, político, social, e tecnológico, entre outros.

Esta estratégia permite catalisar novos investimentos, por exemplo em inovação e tecnologia; a criação de novos empregos; a chegada de novas empresas; aumentar o turismo; e a construção de comunidades seguras e protegidas. Aspetos como estes são o resultado de uma aplicação correta da estratégia.

Os recursos imateriais são fonte de vantagem competitiva para um território. No marketing territorial apresentam-se como os recursos chave: o capital humano, a inovação, as tecnologias de informação, e o conhecimento, entre outros. Os elementos anteriormente mencionados vão sustentar o desenvolvimento socioeconómico do território.

2.3 O marketing territorial e a administração pública

O marketing como instrumento de desenvolvimento para a sociedade em geral, envolve o marketing privado e o marketing público. No primeiro é importante que a pessoa, individual ou coletiva, conte com poder de compra e que possa considerar-se como consumidor ou cliente. No marketing público é diferente pelo facto de não ser condição que a pessoa conte com esse poder de compra (Azevedo et al., 2011).

A importância do marketing num território como um fator de desenvolvimento é atualmente um desafio para os diferentes governos que desejem promover numa visão estratégica que possa gerar competitividade, para além de impulsar fatores de diferenciação, atratividade e outros instrumentos que garantem um desenvolvimento e um bem-estar para a comunidade. Isto tem levado a falar mais do marketing urbano ou marketing de cidades, para que através de estes se consiga aproveitar as vantagens competitivas de cada território para torná-lo mais atraente e brindar uma maior valorização.

Na gestão do sector público é chave e indispensável ter um objetivo que consiga satisfazer as necessidades dos diferentes atores envolvidos na comunidade, através de diversas políticas que visem o maior aproveitamento dos recursos com os que conta determinado território e gerando eficiência. Neste contexto o marketing torna-se em fator estratégico, quer para uma cidade quer para uma região ou um país, pois vai ajudar a definir o nível de desempenho necessário para o desenvolvimento do território.

Atualmente a competitividade e a qualidade de vida são elementos fundamentais para qualquer sociedade. As áreas da administração e governo do sector público onde se integram

as atividades políticas, devem abranger a responsabilidade e a existência de recursos e competências, para além de propor novas iniciativas e novos instrumentos, nomeadamente o marketing, com o intuito de ultrapassar os desafios atuais. Nesta sequência, o marketing urbano surge como um processo para “gerir os recursos da cidade cujo objetivo é favorecer/promover a aceitação dos elementos de valor que esta incorpora, atendendo às necessidades dos diferentes públicos-alvo” (Azevedo et al., 2011, p. 71; citando a Gomez, 2000).

Como foi mencionado antes, a transição das tendências do mercado que foram influenciadas pelos diferentes aspetos no meio envolvente da economia e o sector tecnológico, entre outros, vieram a focalizar a atenção das empresas no consumidor como principal agente para a tomada de decisões estratégicas dentro das organizações. No que se refere ao sector público é preciso ter em conta que este desempenha um papel meramente de responsabilidade e de promoção, no sentido de brindar um benefício e resolver as necessidades da sociedade. Tal papel é fundamental no desenvolvimento da sociedade e para tornar o território num campo de competitividade. Através do marketing podem potencializar-se as ferramentas e instrumentos indispensáveis para fornecer à sociedade as soluções. A sociedade, no papel de consumidor mais sensível, é o principal elemento e só a partir dela é que devem ser orientadas as decisões da gestão pública.

Na nova gestão administrativa dos governos atuais tem-se aprofundado em maior medida e com grande interesse e pertinência no marketing. Na atualidade, quando se fala de vender um produto ou serviço apresenta-se um enfoque diferente pela complexidade do território, pois os territórios, distinto às empresas particulares, integram uma série de elementos intangíveis como a cultura, a história e o património (Kotler et al., 1993; Pacheco, 2011).

O marketing das cidades continua a ganhar valor no sentido de encontrar uma resposta às mudanças de um mundo globalizado. A internacionalização, a inovação, a competência, entre outros fatores tornam ao marketing numa necessidade para sobreviver no mundo atual. Aliás, recentemente a sociedade apresenta uma clara mudança nos seus valores, marcada por a sua interação e pela sensibilização no que respeita a causas políticas, comércio justo, preservação do meio ambiente, atividades de reciclagem, identidade de cidadania, solidariedade, valorização do património (natural, artístico e histórico), responsabilidade social e desenvolvimento sustentável etc. (Azevedo et al., 2011).

Aspetos como os anteriormente mencionados têm condicionado a execução de políticas de promoção, dinamização e implementação de melhoras nos diferentes sectores do entorno

de uma sociedade. Como consequência da importância do marketing na gestão política, social e económica, as administrações de governo aperceberam-se de que este pode ser utilizado nos territórios para potencializar o desenvolvimento em diferentes níveis. Portanto depende dessas administrações a atração de potenciais investidores e turistas, e garantir que os residentes permaneçam.

No entanto, existe uma barreira para o marketing territorial ao nível das decisões estratégicas. Devido ao processo burocrático que normalmente é necessário para as decisões serem tomadas e executadas, as entidades administrativas e de governo tardam um período geralmente extenso para finalmente chegar a uma aplicação.

Dentro de um território estabelecem-se importantes relações que são fundamentais para a execução de planos estratégicos. Estas relações são a base para o desenvolvimento, mas também o grau de participação, interatividade, e cooperação entre os organismos da sociedade, vai ser um elemento chave do desenvolvimento sustentável dentro da ótica do marketing territorial.

3 Competitividade e sustentabilidade

A competitividade é vital para o desenvolvimento de países, regiões e cidades pelo seu grau de influência nas decisões económicas de um território. Também como fator integrador de eficiência e de eficácia. O papel das empresas é essencial para conseguir interagir com o governo e criar um território competitivo.

Segundo Porter (1990) a competitividade nas nações manifesta-se quando as empresas da sua indústria possuem uma elevada produtividade e ainda conseguem incrementá-la a medida que passa o tempo. Para os governos a competitividade tem passado a ser uma preocupação central pela necessidade de se integrarem num ambiente internacional e se adaptarem aos efeitos da globalização e o avance nas tecnologias da informação.

A capacidade de um território de garantir o desenvolvimento sustentável refere ao facto de ser competitivo. Com os recursos de cada território e o seu aproveitamento eficaz e uma visão a longo prazo procura-se a valorização dos mesmos, atingindo níveis de competitividade maiores face a outros territórios.

Segundo Kotler *et al.* (1993), a competitividade tem-se tornado um desafio para os territórios, pois a globalização tem levado aos lugares a competir entre eles e a encarar o seu planeamento como empresas. Isto leva os territórios a pensar numa dinâmica económica

através de inovação. Para Pires (2007), quando um território não tem a capacidade para atrair investimento nem capital humano, apresenta uma situação semelhante à de uma empresa sem sucesso (Azevedo et al., 2011).

Contudo, é preciso referir que são as empresas que concorrem entre si, e não os países. Entendendo a produtividade como o resultado da sofisticação e tecnologia com que as empresas competem nas diferentes indústrias, pode afirmar-se que a competitividade não vai depender tanto das indústrias em que o país compete, quanto do modo como as empresas competem dentro de estas indústrias. É fundamental que cada território para além das suas características brinde ferramentas que condicionem para a criação de vantagens competitivas e para uma melhora continua na produtividade, que aportem de forma favorável ao panorama económico do território com a criação de empregos (Porter, 1990).

Os territórios podem ser competitivos na medida em que consigam gerar vantagens competitivas baseadas na inovação e oferecer qualidade de vida para os residentes. Um sinal de competitividade nos territórios é apresentado pela complexidade da infraestrutura, a sua organização e o papel que desempenham os organismos de governo focalizados numa atividade estruturada.

É importante estabelecer as medidas necessárias dentro do território para se promover a si mesmo, gerar uma diferença e se tornar mais atrativo, bem como para conseguir que a sua vantagem competitiva permaneça. O desafio para os territórios vai ser o de fixar e controlar estas medidas para além de interagir com o sector privado que vai ser o responsável de gerar as oportunidades de emprego para a comunidade. Neste mundo globalizado vale a pena lembrar que é fundamental que o sector privado possa competir a nível tanto nacional como internacional.

Porter (1990) apresenta o “diamante de vantagem nacional” como um modelo para avaliar os elementos chave para a competitividade de um território (ver Figura 3). O modelo apresenta as seguintes determinantes específicas para as nações:

- As condições dos fatores: agrupa as diferentes categorias de recursos, como os recursos humanos, os recursos físicos (terreno, água, minerais, floresta, energia, etc.), os recursos de conhecimento e os recursos de capital (isto é, a quantidade e o custo do capital disponível para financiar a industria e a infraestrutura); bem como a abundância, qualidade e acessibilidade de um território. A combinação de estes fatores, ou a criação dos mesmos, permite-lhe a um território concorrer.

- As condições da procura: a composição da demanda interna, incluindo as exigências dos compradores, o tamanho e taxa de crescimento da procura e a forma como a procura interna internacionaliza-se.
- As indústrias relacionadas e de suporte: a complementaridade entre as indústrias, por exemplo, uma indústria competitiva ao nível internacional suporta a indústria secundária através do acesso a matérias primas rentáveis.
- Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas: a forma em que são criadas, administradas e organizadas as empresas e como decidem concorrer dentro de um território. As metas e a motivação de estas são fundamentais. O grau de rivalidade interna vai garantir a vantagem competitiva na indústria.

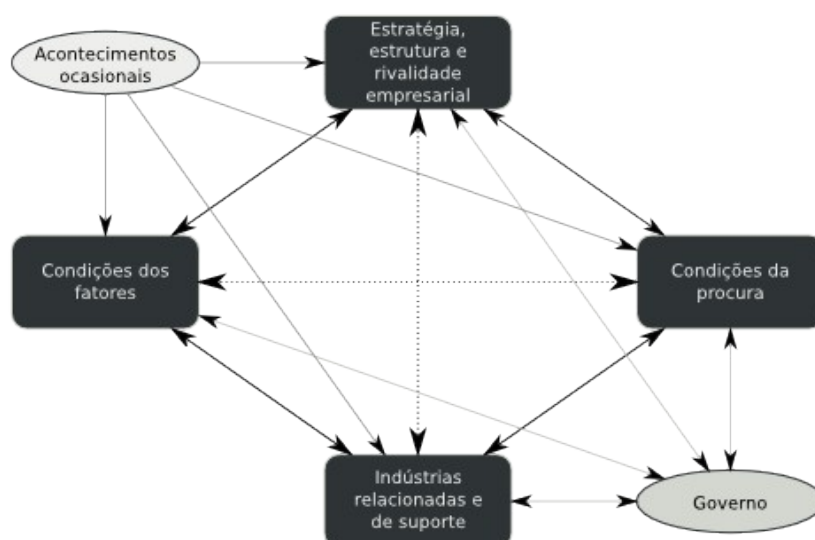


Figura 3: Diamante de vantagem nacional (Porter, 1990).

Para além destes quatro fatores determinantes, o modelo inclui mais dois elementos que influenciam em cada um dos determinantes:

- Governo: o papel deste é essencial na criação de vantagem competitiva e vai influenciar de forma negativa o positiva às quatro determinantes, através de políticas governamentais que visam regular e controlar às indústrias. O governo também pode ser influenciado pelas determinantes, para além de ser um importante comprador.
- Acontecimentos ocasionais: os eventos súbitos são importantes porque criam discontinuidades que permitem fazer mudanças na posição competitiva. Podem anular o que já estava estabelecido e permitir a novas empresas obter vantagem competitiva em resposta às novas e diferentes condições.

A competitividade torna-se fundamental nos territórios, por intermédio dela fixam-se as ferramentas que geram riqueza, oportunidades e qualidade de vida para a sua comunidade. O desafio para este fator é manter uma visão clara através de um trabalho contínuo e que apresente grandes resultados no longo prazo. Um outro grande desafio para um território garantir competitividade é o facto de depender de políticas governamentais, pois muitas vezes o balanço não é positivo ou exato, porque os seus recursos terminam não equivalendo a aquilo que se precisa.

Na procura da competitividade vai ser essencial ter a capacidade de diferenciação para ganhar vantagem competitiva do território. São precisos planos de ação que sejam executáveis, adaptáveis e viáveis a longo prazo e que envolvam a comunidade em geral. O território deve impulsar e condicionar uma dinâmica de interação eficiente entre os fatores político, económico e social de maneira a conseguir o desenvolvimento contínuo deste; para além de incentivar e suportar estratégias baseadas na tecnologia e inovação, que apóiem ao crescimento económico e qualidade de vida que sustentem a competitividade de um território. Por fim, deve-se ter em conta a importância não só de criar, mas de manter e crescer nas soluções que levem ao território a ser atraente.

Uma comunidade tem de estar integrada de modo a obter os recursos existentes num ambiente externo. Estes podem ser a nível de recursos humanos, ou seja pessoas qualificadas, ou empresas de alto nível que consigam competir globalmente. Para além de ter estratégias, planos e objetivos que sejam integrados e que procurem o bem-estar e a coesão da comunidade (Kanter, 1995).

O desenvolvimento de um território vai estar marcado pela capacidade de identificar e explorar as competências com que vai conseguir posicionar-se. Na procura do desenvolvimento pode explorar a sua capacidade inovadora e criativa, investir na investigação científica e tecnológica, bem como na qualidade de vida dos residentes, e potenciar a sua especialidade.

Os territórios devem reconhecer que no mundo globalizado que encaram é fundamental estabelecer parcerias que lhe permitam a sua expansão para outros mercados. O papel da complementaridade é chave na medida que se criam conexões entre os territórios, onde se estabeleçam políticas para o desenvolvimento da produtividade económica que beneficiem ambas partes. Outra vantagem de criar conexões entre os territórios é romper com a barreira cultural; assim, este estabelecimento de intercâmbios acaba por envolver ao território dentro da internacionalização que se vive atualmente.

Um território num mundo globalizado pode chegar também a ter êxito se está cimentado numa estrutura de governo sólida, com uma organização e administração que consiga aproveitar cada uma das oportunidades e competências que possui, que tenha a capacidade de se adaptar facilmente e responder às mudanças, e que consiga ultrapassar as ameaças. Cada território tem de se preocupar pela valorização da sua imagem e transmiti-la a nível internacional.

3.1 Índice de Competitividade Regional – RCI

Dada a importância da competitividade no desenvolvimento sustentável dos territórios, é necessário implementar indicadores que facilitem a comparação entre eles. Existem publicações periódicas sobre a competitividade dos países, como o Índice de Competitividade Global do Foro Económico Mundial, mas é mais difícil encontrar informação sobre competitividade a escalas geográficas mais desagregadas. Por esta razão, a nível europeu tem sido desenvolvido nos últimos anos o Índice de Competitividade Regional, ou RCI pelo original em inglês *Regional Competitiveness Index* (Dijkstra, Annoni, & Kozovska, 2011).

O RCI visa permitir o *benchmarking* das regiões europeias ao nível NUTS II nos países membros da UE. Para tal, o RCI avalia onze dimensões, denominadas “pilares”, que descrevem tanto *inputs* quanto *outputs* de competitividade territorial e que são classificados em três grupos de fatores de competitividade: básicos, de eficiência e de inovação (ver Figura 4). Estes três grupos estão, por sua vez, associados ao nível de desenvolvimento das economias regionais. A cada grupo é atribuído um peso determinado em função do desenvolvimento atingido por cada região avaliada, e o nível de desenvolvimento está associado diretamente ao Produto Interno Bruto *per cápita* (Annoni & Dijkstra, 2013).

No grupo de fatores básicos são incluídos cinco pilares: (1) Instituições, (2) Estabilidade macroeconómica, (3) Infraestruturas, (4) Saúde e (5) Educação básica (quanto à qualidade da educação primária e secundária). Segundo os autores do modelo, estes cinco pilares representam as forças impulsionadoras chave para todos os tipos de economias.

Na medida em que as economias regionais se desenvolvem aparecem os três fatores do grupo de eficiência: (6) Educação superior, formação e aprendizagem permanente, (7) Eficiência do mercado laboral e (8) Tamanho do mercado. Estes fatores estão relacionados com um capital humano mais capacitado e maior eficiência no mercado de trabalho, que deveriam contribuir para o avanço da competitividade.

Por fim, na fase mais avançada do desenvolvimento das economias regionais, os aspetos que impulsionam a melhoria na performance fazem parte do grupo de fatores de inovação, que inclui três pilares: (9) Prontidão tecnológica, (10) Sofisticação dos negócios e (11) Inovação (Dijkstra et al., 2011, p. 8).

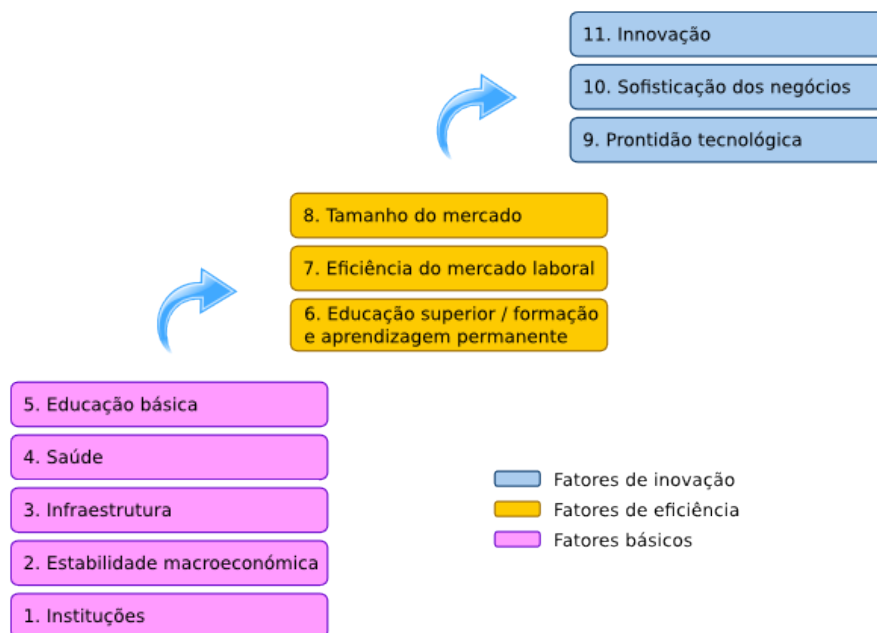


Figura 4: Enquadramento conceitual do Índice de Competitividade Regional – RCI (adaptado de Annoni & Dijkstra, 2013, p. 2).

Em cada um dos três grupos (básico, eficiência e inovação) um sub-índice é calculado como a média simples dos valores de cada pilar. Estes valores, por sua vez, são determinados a partir dos diferentes indicadores que compõem cada pilar. Os indicadores foram definidos na metodologia do RCI seguindo os utilizados no Índice de Competitividade Mundial do Foro Económico Mundial, e estão alinhados à definição de competitividade adotada no modelo: “a competitividade regional pode ser definida como a capacidade de oferecer um ambiente atrativo e sustentável para as empresas e os residentes para viver e trabalhar” (Dijkstra et al., 2011, p. 5).

O resultado de cada sub-índice corresponde à média dos valores estandardizados (z-scores) de cada indicador, em termos estatísticos. Isto é, um valor de 0 (zero) corresponde à média dos valores para todas as regiões avaliadas, um valor positivo indica um resultado por cima da média para uma região específica (e vice-versa para os negativos), expressado em unidades de desvios padrão. O valor final do índice RCI corresponde à média ponderada (com pesos atribuídos a cada grupo em função do Produto Interno Bruto *per capita*, como já foi dito acima) dos resultados de cada sub-índice (Dijkstra et al., 2011, p. 10).

Desta forma, o índice RCI permite uma comparação rápida e direta entre as regiões. De modo que uma região com um RCI igual a 0 tem um nível de competitividade médio. Quanto maior o valor RCI de uma região, mais competitiva é em relação às demais. Pelo contrário, quanto mais negativo for o valor, menos competitiva é a região avaliada, em comparação com o resto de regiões que fazem parte da amostra.

O enquadramento do RCI tem sido usado em duas oportunidades para avaliar o estado da competitividade nas regiões europeias, em 2010 e 2013. Uma das conclusões principais nos dois casos consiste na evidência apresentada pelos resultados quanto a variabilidade dos níveis de competitividade ao interior dos países. Este tipo de resultados demonstra a utilidade de avaliar a competitividade a escala regional, pois as análises a nível nacional não conseguem capturar esta informação.

Porém, assinalam os autores do diagnóstico, o verdadeiramente interessante é contribuir para o debate de se as diferenças na competitividade das regiões afeta o nível de competitividade dos países ou, ainda mais importante, de que maneira podem ser remediadas estas diferenças para nivelar a competitividade das regiões nos patamares superiores. Para já, conclui também o relatório, não tem ocorrido variações significativas quando se comparam os resultados de 2010 com os de 2013. Isto quer dizer que as regiões mais competitivas não apresentam nenhum efeito de transbordamento que possa ajudar às regiões menos competitivas à sua volta (Annoni & Dijkstra, 2013).

Os resultados da análise mais recente do RCI europeu (ver Figura 5) mostram, para além da variabilidade já discutida, uma concentração de altos níveis de competitividade ao longo de grande parte da “banana azul” da Europa (o corredor de concentração urbana e industrial entre o sudeste da Inglaterra e a Lombardia na Itália, passando pelos países da Benelux e a Baviera na Alemanha). No entanto, nota-se a ausência do Norte da Itália nesse “corredor de competitividade”, bem como a maior competitividade das regiões que incluem as principais capitais na Europa.

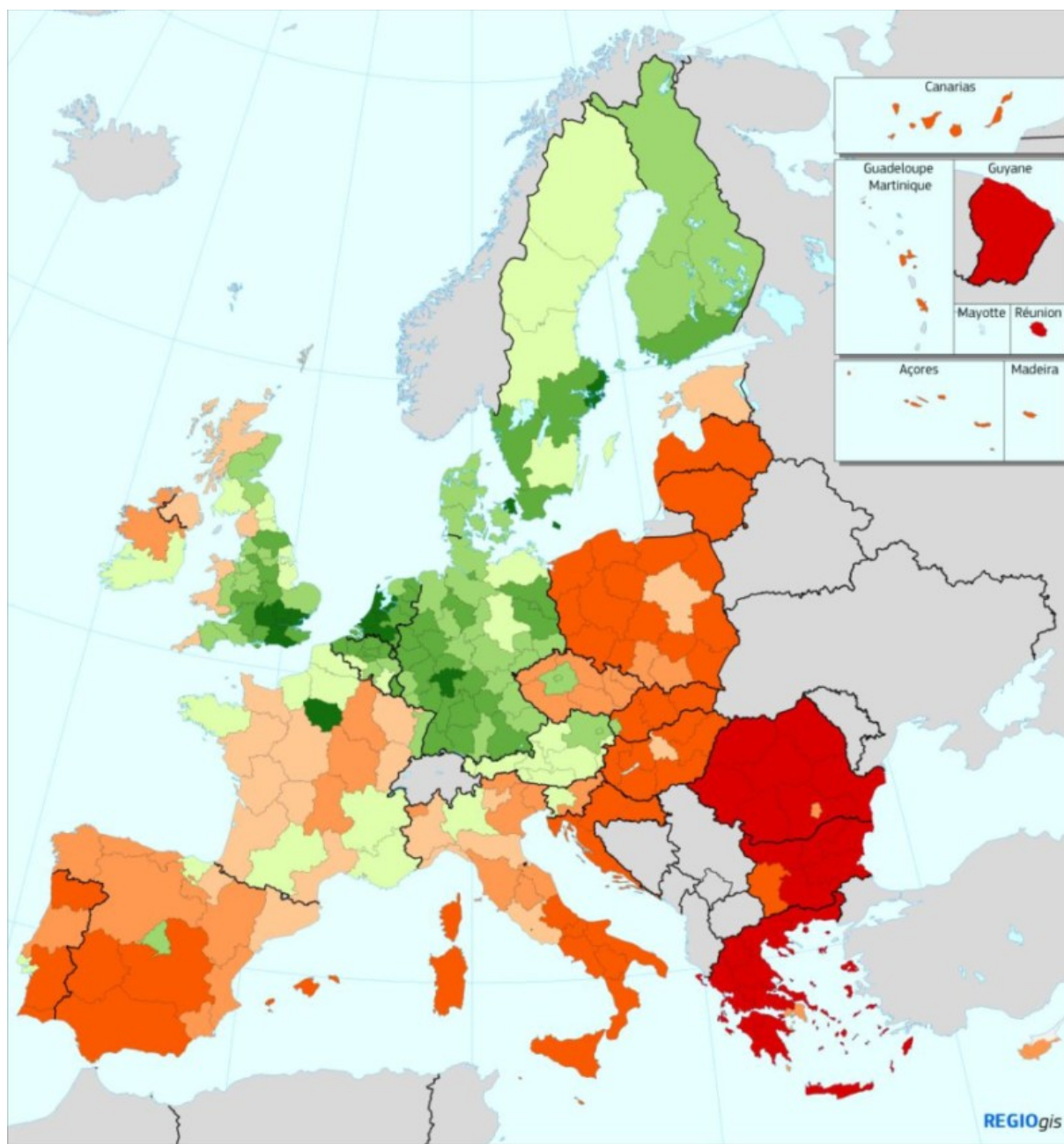


Figura 5: Índice Regional de Competitividade para as regiões NUTS II da Europa, 2013 (Annoni & Dijkstra, 2013, p. iv).

3.2 Cidades sustentáveis

A sustentabilidade reflete a necessidade de criar eficiência, organização, conservação e equilíbrio dos recursos de uma sociedade no presente, de uma forma em que o adequado

aproveitamento dos recursos não comprometa o futuro da sociedade. O conceito de sustentabilidade tem sido estudado com maior profundidade nos últimos anos (Gomes, 2009; Hallstedt, Ny, Robèrt, & Broman, 2010; Johnson & Lehmann, 2006), principalmente devido às contínuas mudanças que apresenta o nosso meio e que põem em risco os nossos recursos e, em consequência, o futuro da humanidade inteira. Visto que o conceito envolve diversos fatores (sociedade, economia e ambiente entre outros), os territórios na procura de desenvolvimento devem pensar, planear, realizar e administrar baixo o modelo de sustentabilidade os seus diferentes recursos, desde os naturais até os produtivos.

Segundo Johnson e Lehmann (2006), há diferentes dimensões da sustentabilidade que estão influenciadas pelos distintos capitais de que dispõem os territórios: o capital natural, onde se concentra a biodiversidade, a gestão adequada dos resíduos sólidos, dos recursos hídricos e da energia de um território; o capital humano, onde a educação, a inovação e o conhecimento são essências; o capital produtivo, onde se procura o crescimento económico e uma dinâmica que gere desenvolvimento e equidade; por fim, ao nível do capital social, existe uma administração e organização das atividades que garantam a qualidade de vida da sociedade.

Atingir a sustentabilidade tem-se tornado num desafio atual para os territórios pelos problemas que se geraram a raiz da má administração e utilização dos recursos. Para combater estas dificuldades é importante o compromisso e a responsabilidade da gestão pública e dos residentes; uma articulação da atividade económica baseada na eficiência dos processos; o estabelecimento de parcerias e redes de cooperação, bem como de políticas que sustentem a eficiência e que tenham a capacidade de se transformarem e desenvolverem consoante as mudanças do entorno.

Para Gomes (2009) uma cidade pode ser considerada uma “cidade sustentável” se, através da interação de uma serie de fatores que se encontram diretamente relacionados, é capaz de oferecer um ambiente que faça com que a cidade seja habitável, educativa, segura, saudável, inteligente, criativa, atrativa, competitiva, acessível, justa, inclusiva, equitativa, ecológica, compacta e policêntrica, diversa, dinâmica, ativa, economicamente diversa e florescente, participativa, interligada; ofereça a possibilidade de encontrar um emprego; conserve a diversidade e riqueza do património natural e cultural; ofereça qualidade de vida aos seus residentes; e seja gerida de acordo com o conceito de *governança* (entendido este como as boas práticas de governo participativo).

Assim, espera-se que um território sustentável tenha a capacidade de brindar equidade na comunidade, promover a participação dos residentes, criar uma infraestrutura adequada e em condições, valorar o seu capital humano, promover a proteção e conservação do meio ambiente no território; e que nele exista uma responsabilidade e motivação contínua para a criação de altos níveis de qualidade de vida dos residentes.

Por outro lado, os territórios na procura da sustentabilidade estão abertos a compartilhar sinergias com outros de tal forma que se ganha eficiência e valor. Mas o seu sucesso vai depender da capacidade do território para ser atraente e ter um compromisso social, protegendo o seu maior tesouro, que é o seu capital humano e o meio ambiente, fontes de vitalidade e peças fundamentais da sustentabilidade (Malowany, 2006).

Hoje em dia, num mundo globalizado, os residentes são mais exigentes e diversificados, neste sentido as cidades ressaltam a importância da criatividade e a capacidade de dar respostas imediatas às mudanças. São residentes mais informados influenciados pela abertura da informação e o desenvolvimento tecnológico, completamente diferentes aos residentes urbanos clássicos.

Existe uma mobilidade e fluxo de residentes pelos que as cidades encaram uma dinâmica de demanda superior, pois têm de satisfazer suas necessidades a nível de educação, sanidade e infraestrutura. Também, as cidades e os seus residentes têm de adaptar e ser flexíveis perante as mudanças, de modo a garantir uma boa convivência. Os residentes estão conformados pelos profissionais, novos empresários, investidores, jovens ou trabalhadores nas diferentes áreas, todos compartilham o mesmo objetivo, a procura de uma melhor qualidade de vida.

Os territórios devem procurar a criatividade como medida impulsionadora da produtividade de tal forma que o território não dependa exclusivamente de uma única atividade económica. Mas a criatividade apresenta barreiras quer políticas, quer sociais, quer ambientais. Como resposta, têm sido criados programas onde os diferentes *stakeholders* podem expressar ideias de forma simples e partilhar experiências. Estes programas envolvem os agentes interessados no desenvolvimento da cidade.

A sustentabilidade também pode ser procurada por intermédio da cooperação, especialmente no caso de territórios menores que cooperem com os mais desenvolvidos. O papel das organizações de governo é chave para gerar relacionamentos e complementaridade. Para além de isto, apostar nas empresas internacionais é fundamental para criar cenários ganhadores na economia através das atividades de comércio exterior.

Atualmente existem sistemas abertos a nível político, social e empresarial, onde não há um ponto de partida nos processos organizacionais, neste jogo aceitam-se regras e mudanças, para ganhar vantagem competitiva, que terão consequências nas próximas gerações (Malowany, 2006).

Contudo, espera-se que os territórios façam um planeamento a futuro e que sejam responsáveis das decisões atuais, através de políticas que estimulem a criatividade para potencializar os seus recursos. Ao reduzir o impacto ambiental, e com uma gestão de governo que seja integradora e equitativa, que estimule aos residentes e todos os agentes envolvidos no desenvolvimento, o território vai garantir um melhor futuro para a comunidade. Um futuro em que no território exista crescimento e melhora na produtividade, através de uma articulação e fluxo nas relações e processos do capital produtivo, social e demais fatores que compõem a sustentabilidade, para além de gerar um equilíbrio e uma performance importante na sociedade, ambiente e economia.

Os processos de desenvolvimento e adaptação dos territórios dependem de certa maneira do bom funcionamento do fator natural e económico. Nestes processos, a infraestrutura dos territórios devem garantir espaços comuns, mobilidade, sanidade, boas práticas no controlo de resíduos e eficiência no uso e conservação dos recursos como a energia e a água, isto para que seja um território onde os níveis de contaminação sejam baixos.

A integração e a equidade são fundamentais para os territórios que perseguem a sustentabilidade no seu fator social. Para atingir a integração e a equidade, é necessário criar uma ligação e cooperação entre os grupos sociais que compõem um território, não permitir que exista lugar para a isolação de qualquer grupo, e transmitir transparência e segurança.

Para um território ter uma sustentabilidade no seu fator económico atualmente é importante ter uma economia tecnologicamente desenvolvida que esteja na vanguarda a nível global. E, para além disto, procurar um crescimento contínuo para as empresas, famílias e governo que envolvem ao território em geral.

A articulação dos fatores como a sociedade, o ambiente, as instituições e a economia é o desafio que atualmente encaram os territórios para lograr que exista uma situação de equilíbrio entre estas variáveis. Para S. Costa *et al.* (2006), a gestão otimizadora dos recursos naturais que implica obrigatoriamente o desenvolvimento económico e social é assumida como um modelo de desenvolvimento sustentável (ver Figura 6).



Figura 6: Dimensões da sustentabilidade (S. Costa et al., 2006).

Neste modelo de desenvolvimento é importante a formulação e aplicação de uma estratégia onde todas as partes interessadas sejam envolvidas. A participação da comunidade é chave para obter, analisar e difundir a informação, bem como a compreensão da sustentabilidade através de uma visão focalizada na melhoria contínua do ambiente, da economia e da sociedade. Conseguir discutir e analisar os diferentes cenários cria uma oportunidade para a identificação de pontos chave sobre os quais é importante refletir e assumir uma postura estratégica tendo em conta as consequências e a procura de soluções ambientalmente corretas, socialmente justas e economicamente eficientes. Ter uma visão partilhada de desenvolvimento a longo prazo é fundamental, bem como conseguir quantificar esta visão onde posteriormente se contribua para o estabelecimento de metas do território para o desenvolvimento sustentável (S. Costa et al., 2006).

Os recursos e competências têm de ser ferramentas para o desenvolvimento sustentável, mas também instrumentos para resolver os problemas que se apresentam nos territórios. A concentração da população nas cidades torna-se um desafio para os territórios, pois o elevado número de residentes eleva o número de problemas, quer sociais, quer ambientais ou económicos. As cidades devem estar focalizadas num planeamento estratégico que abarque todas as dificuldades atuais e garanta um futuro sustentável.

3.3 Cidades inteligentes

Há três elementos integradores para a construção de uma estratégia de cidades inteligentes (no caso desta dissertação, territórios em geral): a competitividade, a criatividade e a inovação (Figueiredo et al., 2012). As cidades inteligentes devem ser capazes de articular os fatores económicos para garantir uma coesão social no território, de modo a ser um território eficiente e, ao mesmo tempo, mais justo.

Um grande reto para as regiões e cidades atualmente é a concorrência entre elas pela capacidade de potenciar vantagens competitivas e gerar qualidade de vida para os residentes. As cidades e territórios podem contribuir para a competitividade dos diferentes fatores económicos na medida que garantam as infraestruturas necessárias e a qualidade no serviços públicos. Assim, para além de gerar qualidade de vida conseguem criar valor acrescentado e ser atrativas para os diferentes públicos, quer sejam turistas, residentes ou investidores.

O conhecimento tem um papel chave no desenvolvimento económico pelo que garante a criação de cenários de inovação. A capacidade do território para investir em investigação e desenvolvimento através de centros especializados e universidades, e ao mesmo tempo apostar no capital humano como recurso essencial neste processo, é visto como um grande impulsionador da inovação.

A estratégia para um território criativo deve estar baseada na sua cultura como fator chave e de forte impacto no desenvolvimento e no seu posicionamento. Portanto, é fundamental a consolidação da identidade do território por intermédio das atividades culturais e criativas, para além de potenciar os fatores relacionados com a cultura para suportar a regeneração urbana (Figueiredo et al., 2012).

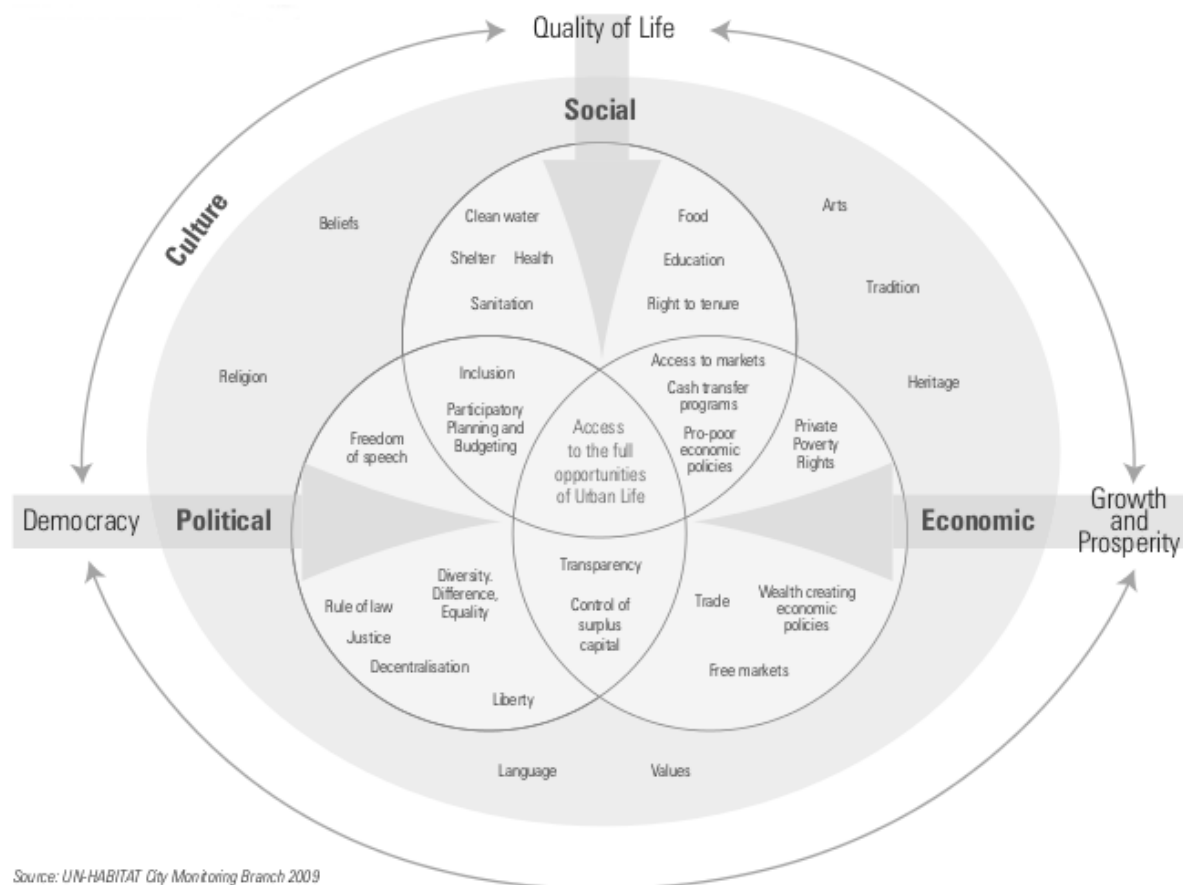
Existem seis características essenciais para avaliar uma cidade inteligente: economia inteligente, pessoas inteligentes, governança inteligente, mobilidade inteligente, entorno inteligente, e, por fim, vida inteligente (Centre of Regional Science, 2007). Assim, pode ser considerada inteligente uma cidade que atinja uma performance positiva nos diferentes, “construída com base numa combinação “inteligente” de dotações (comunicação, infraestrutura, desenvolvimento económico) e atividades de cidadãos conscientes e independentes (participação e educação) que fazem uma gestão racional dos seus recursos naturais, através de um governo participativo” (Figueiredo et al., 2012, p. 190).

É claro que o fator tecnológico tem um papel principal no desenvolvimento do conceito, sem esquecer o contexto social e ambiental, claro. Assim, as tecnologias da informação e a comunicação são um catalisador para tornar as cidades realmente em cidades inteligentes, mas também num elemento essencial para a gestão eficiente para o desenvolvimento social e económico dos territórios. É importante também envolver a toda a comunidade neste avance tecnológico, e fazer um seguimento a este tipo de políticas para que se possam tomar decisões e planear, quer de forma estratégica quer operacional ou imediata.

3.4 Cidades inclusivas

Num mundo globalizado o termo de inclusão social ganha relevância na medida que ajuda a potenciar a procura do tão anelado bem-estar social. A inclusão tenta romper com a fragmentação dos problemas que encara a sociedade hoje em dia em termos de desemprego, insegurança e discriminação, entre outros, para ganhar coesão social de forma equilibrada.

Uma das alternativas para ultrapassar os problemas que, neste sentido, encara a sociedade atual pode ser por intermédio da qualificação das pessoas. Uma boa educação permitiria aos cidadãos ter uma postura participativa, autónoma e empreendedora. Mas a inclusão social também tenta garantir segurança no acesso às mesmas oportunidades para todos e, em geral, que os territórios tenham políticas de equidade e de mediação para a comunidade (Figueiredo et al., 2012).



Source: UN-HABITAT City Monitoring Branch 2009

Figura 7: O paradigma do "direito à cidade" (UN-HABITAT, 2010, p. 57).

O Programa das Nações Unidas para os Assentamentos Humanos tem desenvolvido um enquadramento mais abrangente que assinala o direito dos cidadãos à cidade (“right to the city”). Um dos pilares do enquadramento está relacionado com a igualdade e procura gerar “inclusão” dentro das cidades, isto é, a criação do conceito de “cidade inclusiva” como

elemento fundamental na tomada de decisões e o planeamento de políticas (UN-HABITAT, 2010).

O paradigma do “direito à cidade” inclui sete dimensões interligadas (ver Figura 7) que, quando são reunidas numa política coerente, devem resultar no desenvolvimento de uma cidade inclusiva. Há três dimensões externas, ou mais abstratas se se quer, nomeadamente a qualidade de vida, a democracia e o crescimento e prosperidade. Estas estão ligadas com três características mais internas e específicas que devem resultar na inclusão social, inclusão política e inclusão económica, respetivamente. A cultura é o último elemento e aparece como fio condutor que envolve aos outros e permite a sua interação, resultando na consecução da inclusão cultural.

4 Planeamento estratégico dos territórios

Estratégia é um conjunto de meios de ação utilizados para atingir certos objetivos num contexto concorrencial (Lindon et al., 2004). A estratégia está acompanhada de uma visão que envolve decisões tanto no curto como no longo prazo, e que conta com a participação de todos os agentes interessados. Esta visão estuda o ambiente na situação atual e o impacto da estratégia nele para definir objetivos e processos para atingir um estado ideal ao futuro através de um planeamento estruturado.

Alguns governos suportam estratégias de desenvolvimento sustentável com o objetivo de promover e proteger os territórios. Neste sentido têm de se ter em conta todos os âmbitos do desenvolvimento sustentável, como por exemplo a prosperidade económica, a igualdade social, o ambiente saudável, a cultura e a gestão institucional («Carta de Leipzig sobre as Cidades Europeias Sustentáveis», 2007).

Quanto aos territórios, o planeamento estratégico deve estar focalizado nos diferentes aspetos acima referidos para identificar as fortalezas e fraquezas dos territórios analisando a sua situação atual; definir objetivos específicos que promovam o desenvolvimento com uma visão a futuro do território; gerir as políticas do território de forma a controlar e programar as diferentes atividades que contribuam de forma eficiente para o equilíbrio e organização do capital, quer público quer privado; e, por fim, agrupar aos residentes de forma a criar parcerias e relacionamentos substanciais para brindar qualidade e crescimento económico, social, cultural e melhorar o ambiente de cada território (Azevedo et al., 2011).

Esta orientação procura o acondicionamento adequado dos respetivos territórios, de modo a sustentar a sua perspetiva de espaços de alto nível para viver e onde a qualidade de vida corresponde a um total benefício para os seus residentes, baseados num planeamento estratégico que materialize o estado desejável dos territórios e fazendo de estes também espaços de competitividade. O planeamento estratégico como um processo contínuo com objetivos claros, com uma adequada implementação onde se dá igual valor ao fatores económico, social e ambiental vai condicionar para que nos territórios exista o desenvolvimento sustentável.

Uma ótima gestão no sector económico vai promover a produtividade, o investimento na inovação e tecnologia e o uso eficiente dos recursos e competências. E como resultado de esta boa gestão os territórios tornar-se-ão atraentes para novos investidores, residentes e turistas. Um conjunto de estratégias com uma visão ambiciosa, mas ao mesmo tempo realista, vai garantir um território ideal.

A aplicação de um enfoque de gestão empresarial está diretamente relacionada com o facto de levar a um território a uma posição competitiva. Isto é, a gestão, utilização e adaptação dos recursos e competências de um território de forma eficiente permite-lhe ter uma vantagem competitiva (Provencio, 1997).

A pertinência da cooperação, negociação e participação das partes interessadas em todo o processo, é fundamental especialmente quando existe uma partilha de conhecimento que gera como resultado desenvolvimento sustentável para o território.

A importância do plano estratégico reside na integração das atividades mais importantes numa análise detalhada que inclui a formulação, implementação, monitorização e controlo contínuo de indicadores de desempenho; com uma visão clara, objetivos bem definidos, direção de políticas e ações executáveis que condicionam para a formalização da estratégia que sustenta o estado desejável. Os planos estratégicos dos territórios devem procurar integrar os interesses dos agentes envolvidos para garantir um território onde os residentes gostem de viver, os empresários queiram investir e os turistas visitar. Isto é, um lugar competitivo e atraente num contexto globalizado. Para atingir níveis de qualidade de vida para os residentes é fundamental apostar nas componentes social, ambiental, política e económica de uma forma equilibrada e integrada ao nível de estratégia de desenvolvimento e vantagem competitiva (Azevedo et al., 2011).

Esta abertura ou internacionalização do mundo sublinha o papel do conhecimento e a inovação como fatores essenciais para criar vantagem competitiva. Por isso, é importante

ressaltar a pertinência de apostar nestes dois elementos no plano estratégico de um território. A estratégia para um território tem de ter a componente conhecimento e aprendizagem na sua visão de modo a gerar uma boa performance nas suas competências e recursos e ter a capacidade de inovar (Komninos, 2006).

O conhecimento vai ser transmitido através do estabelecimento de redes e relacionamentos de participação igualitários entre todos os atores envolvidos dentro do território. Esta partilha de conhecimento, criatividade e experiência vai fazer com que o território evolua na inovação de processos.

A resolução de problemas e a capacidade de dar repostas adequadas fundamenta-se no fator inovação. A aplicação do conhecimento e da experiência são essenciais neste procedimento. A implementação de este fator resulta uma peça chave para potenciar a produtividade não só a nível económico mas também no âmbito social e ambiental.

A existência do fator inovação ao nível social e institucional deve gerar um impacto no território inovador definido por quatro componentes: adequação de um panorama social (onde a comunidade acredite e se sinta em segurança); presença de redes de participação e cooperação (aproveitamento dos recursos e competências); gestão pelas instituições públicas (incentivando a criação de projetos para o território); valorização do capital humano (Méndez, 2002).

Quando se realiza um estudo dos fatores externos e internos de um território, se consegue explicar melhor o seu desempenho para além de explicar quais são essas componentes essenciais que influenciam no seu desenvolvimento (Kolb, 2006). A complementaridade nos territórios permite-lhes explorar melhor as suas componentes com o intuito de desenvolver e potencializar o fator inovação.

Dentro do território devem criar-se as ferramentas para condicionar o elemento da inovação como estratégia de desenvolvimento. A componente a nível de recursos humanos qualificados resulta ser um elemento imperativo num cumprimento da estratégia.

Na medida que um território queira gerar inovação, pode encarar algumas dificuldades. No entanto, as limitações que se apresentem conseguem ser ultrapassadas pela sua capacidade de estabelecer relacionamentos estratégicos. Portanto a criação de redes permite para os territórios a existência de uma complementaridade em recursos insuficientes ou limitações ao nível de conhecimento e infraestrutura, entre outros aspetos (Martins, Domingos, Ribeiro, &

Carvalho, 2008). Estas redes de aprendizagem coletivo e de recursos vão garantir um avance para o desenvolvimento de uma estratégia baseada na inovação.

Um território que deseja ter uma perspectiva inovadora em todas as suas componentes, para além de ser inovador no seu fator produtivo, deve apostar na organização e gestão de governo porque é a partir de este que se desenvolve o fator inovador. No momento que se gera um relacionamento das diferentes entidades que compõem uma comunidade, o processo em termos de análise e tomada de decisões será menos complexo e ineficiente.

O estabelecimento de planos estratégicos com o intuito de potenciar e valorizar o território ao nível das suas componentes políticas, ambientais, culturais e sociais faz com que exista uma estratégia prévia que envolva a participação de cada componente e onde a resposta a uma estratégia possa ser sustentada de forma equilibrada para todas as componentes. As iniciativas dos diferentes atores envolvidos, a satisfação das necessidades dos residentes, uma boa gestão dos recursos naturais e o investimento no capital humano são indicadores para sustentar uma estratégia de desenvolvimento.

No desenvolvimento e a criação de emprego a partir dos recursos territoriais é necessário identificar os recursos naturais ou culturais que existem e que aportam para o património, bem como a maneira em que os processos de valorização e conservação têm explorado a suas relações com o sistema produtivo e a sociedade. Nesta análise, a colaboração, a competência e o conflito dos processos que envolvem aos principais atores locais são fatores que requerem atenção, porque o papel destes atores é importante para a inovação e o desenvolvimento de um território (Méndez, 2002).

Dentro do plano estratégico é importante identificar quais são os agentes envolvidos no território e o papel deles dentro de este. É importante analisar do território: a sua estrutura, particularidades, as suas motivações, as principais ações e as competências; bem como conhecer o processo de tomada de decisões nas estratégias implementadas para atingir os objetivos e a visão do plano.

No que refere ao sector produtivo numa estratégia de relacionamento, é importante concentrar os esforços na capacidade de partilha de conhecimento e de experiência, isto dentro dos diferentes sectores industriais. Como resultado desta estratégia se potencializa o fator inovação, pois dos intercâmbios de conhecimento só se produzem ganhos neste aspeto.

A capacidade de se adaptar às mudanças, aprender com as experiências, desenvolver a gestão dentro do fator da investigação e ser inovadores, permite-lhe aos territórios ter uma

melhor postura para encarar e responder às mudanças constantes do mundo atual para além de criar vantagem competitiva. Para se especializar nos processos de aprendizagem coletivo é preciso que os diferentes atores dos sistemas territoriais de inovação determinem certas relações de cooperação para reforçar a sua capacidade de ação (Méndez, 2002).

Nos relacionamentos criam-se redes que envolvem os agentes principais dentro do território. Estas redes estabelecidas conseguem suportar o desenvolvimento no sector produtivo, melhorar a organização e potencializar a criação de projetos e planos estratégicos entre outras coisas. As redes vão sustentar o sucesso de uma estratégia de integração, a cooperação dentro das redes são fonte integradora do conhecimento. Desta forma, as redes de cooperação não são mais que meios para adquirir uma vantagem competitiva. Por isso, incluir estas ferramentas no plano estratégico para os territórios é essencial e imperativo, pois levar ao território a um campo de inovação é uma das exigências para os territórios sobreviverem neste mundo globalizado e competitivo (Martins et al., 2008).

No desenvolvimento e implementação de um plano estratégico são essenciais mais dois elementos: a cooperação e a confiança. Conseguir este relacionamento com transparência dentro do processo torna-se por vezes numa barreira difícil de controlar para os atores envolvidos (Church & Reid, 1996). O desafio para os territórios vai ser ultrapassar este impasse. A partir de uma boa gestão e um trabalho integrado os territórios vão garantir dar um passo a frente. Num território onde não exista cooperação e confiança, onde não exista um intercâmbio entre as redes, não existirá um desenvolvimento e uma abertura para o campo da inovação.

O papel das entidades de governo é fundamental para o desenvolvimento de uma estratégia. A gestão que este possa desempenhar vai trazer ganhos ou perdas na competitividade do território. Quando a gestão consegue ter uma organização estruturada, dar valor ao território, integrar as redes de cooperação e atinge um equilíbrio na sociedade, está a criar condições adequadas para desenvolver uma estratégia.

Os territórios na atualidade devem apostar pelo fator conhecimento e inovação, no aproveitamento dos seus recursos e competências, devem ter uma postura aberta ao mundo exterior. Os relacionamentos que um território consiga desenvolver com o seu ambiente externo vão-lhe representar ganhos na competitividade. As vantagens competitivas vão estar sustentadas, e serão o resultado, da cooperação, as relações e os intercâmbios que se geram com outros territórios. Assim, a complementaridade consegue dar respostas aos desafios do mundo global (Martins et al., 2008).

É pertinente ressaltar o valor do conhecimento e dos processos de aprendizagem como eixo principal ou recurso fundamental dos territórios; a inovação como ferramenta estratégica de resposta ao desafio que trouxe a globalização; e o estabelecimento de redes como meio mais eficiente para lograr integrar a estratégia. Desta forma, espera-se que estes elementos sejam levados à ação no plano estratégico do território (Méndez, 2002).

As estratégias devem representar uma visão única de cada território, cada um tem a sua própria identidade, por tanto esta visão é independente e não pode ser copiada de um território para outro. Cada território está composto por características diferentes e particularidades quanto aos seus recursos naturais, a sua localização, a sua história, aos seus valores e tradições, a sua gestão de governo, e ao desempenho dos atores envolvidos, entre outros elementos. Este tipo de elementos são fonte determinante para fazer uma distinção entre cada território e estabelecer os seus objetivos a nível estratégico.

O planeamento estratégico de um território deve ser feito através de uma análise da situação atual bastante detalhada, que integre os fatores externos e internos que afetam ao território em geral; e que permita avaliar as oportunidades e os desafios que encara o território na a sua totalidade.

5 Roteiro estratégico para o marketing e *branding* territorial

Segundo Azevedo (2011) para executar um diagnóstico que permita avaliar o desenvolvimento do marketing territorial num destino, pode ser utilizado um roteiro estratégico de doze passos que conformam o plano do marketing e a estratégia de *branding* aplicados a um território determinado. O enquadramento foi aplicado por Costa (2013) como modelo conceptual para analisar o papel dos agentes envolvidos na gestão da marca-destino da região do Douro em Portugal. Na sua abordagem, o autor focaliza-se na análise dos agentes (*stakeholders*) e as suas atuações.

Por sua parte, o roteiro estratégico focaliza-se em dois aspetos, nomeadamente o marketing e o *branding*, aplicados ao território. Como referido acima, o modelo apresentado por Azevedo (2011) consta de doze passos organizados ao longo de cinco níveis diferentes (ver Figura 8). Os primeiros três passos conformam o primeiro nível (Nível 0) que pode ser descrito como uma fase de formulação ou de pré-implementação das estratégias de marketing e *branding*. Os elementos incluídos dentro destes três passos são os seguintes:



Figura 8: Passos no roteiro estratégico de marketing e branding territorial (Azevedo, 2011, p. 8).

- Passo 1 - Planeamento estratégico: Decisão política; Escala territorial; Orientação de mercado; Governo participativo (governança).
- Passo 2 - *Branding* como objetivo estratégico: Estratégia de marketing territorial; Coesão social e desenvolvimento ambientalmente sustentável.

- Passo 3 - Arquitetura e integração dos responsáveis pelo marketing territorial (originalmente referido pelo autor como “*City Marketing Organization*” e mais adiante neste trabalho definida como “*Destination Marketing Organization*”): Arquitetura da organização responsável; Integração dos agentes envolvidos.
- O segundo nível, relacionado com a implementação da estratégia de *branding* (Nível 1), está constituído pelos três passos seguintes no roteiro:
- Passo 4 – Estratégia de *branding*: Investigação de mercado; Diagnóstico e posicionamento.
- Passo 5 – Identidade da estratégia de *branding*: Logo, slogan, metáforas, imagética; Arquitetura de sub-marcas.
- Passo 6 – Plano de ação: Turistas: promoção do destino; Empresas: desenvolvimento económico/investimento/empreendedorismo; Residentes: qualidade de vida, dimensão política e social; Não-residentes: trabalhadores/estudantes; Abordagem integrada.

O terceiro nível, relacionado com a implementação da estratégia de marketing e a comunicação dos resultados (Nível 2), inclui mais dois passos no roteiro:

- Passo 7 – Plano de marketing territorial: Marketing *mix*; orçamento.
- Passo 8 – Estratégia de comunicação: Planeamento do media e *mix* de comunicação; *marketing relationship*; estratégia de replicação.

O quarto nível, associado à implementação de fatores adicionais e de relacionamento com os recetores das estratégias (Nível 3), está constituído por três passos adicionais:

- Passo 9 – Inovação: Produtos endógenos; Experiências únicas.
- Passo 10 – Relações exteriores e *networking*: Cooperação.
- Passo 11 – Sustentabilidade e comportamento ético: Coesão social e direitos; Códigos de conduta ética.

Por fim, o último nível está relacionado com a monitorização dos resultados (Nível 4) e inclui um último passo:

- Passo 12 – Sistema de monitorização: Relatório anual; *Balance Score Card*.

Segundo Azevedo (2011), a utilização do roteiro na definição de um plano de marketing territorial é indispensável para evitar alguns erros cometidos normalmente quando as decisões não são tomadas da forma integrada que este modelo propõe. Nomeadamente, a falta de

orientação de mercado nos planos, a criação de estratégias de curto prazo (habitualmente por períodos eleitorais), o desenvolvimento de “planos de publicidade” que não necessariamente albergam todas as vantagens de uma abordagem desde a perspetiva do marketing, a criação de estratégias focadas exclusivamente no turismo e, por fim, a inexistência de entidades que liderem e sejam responsáveis pelos resultados do processo.

Assim, este modelo conceptual converte-se também numa ferramenta que serve para auditar, de maneira preliminar, o estado de implementação de uma estratégia de marketing territorial que esteja baseada em princípios éticos e de sustentabilidade. É nesse sentido, que este enquadramento contribui ao desenvolvimento de esta dissertação, como ferramenta de diagnóstico para o caso que se está a estudar, a Euro-região Galiza-Norte de Portugal.

6 Cooperação nos territórios

Segundo Martins *et al.* (2008, p. 7), a cooperação entre os territórios pode “ser de âmbito sub-regional, regional, nacional ou internacional, e envolver domínios mais amplos, ou mais restritos. A cooperação entre atores visa fundamentalmente propiciar economias de rede que compensem as economias de escala e de variedade que cada cooperante não consegue, isoladamente, dispor”.

No contexto específico da cooperação transfronteiriça na Europa, cabe mencionar que normalmente esta tem sido impulsada pelo desejo de materializar no dia a dia dos cidadãos as políticas de construção de uma Europa verdadeiramente unida. Neste sentido, a cooperação em territórios de fronteira traduz à realidade as fronteiras como espaço de encontro e convivência (Otocan, 2010). No mesmo âmbito, acrescenta Cunha (2010, p. 79) “a cooperação entre territórios tem sido uma das mais valias da ex-comunidade económica europeia e da atual União Europeia (UE), permitindo criar condições para que agentes económicos e sociais de territórios de países diferentes, especialmente vizinhos, aprofundem o conhecimento mútuo, esbatam as divergências que os separam, potenciem os interesses comuns e encontrem assim caminhos e fórmulas que permitam acelerar o seu desenvolvimento”.

Num sentido mais estrito, a Convenção Europeia sobre Cooperação Transfronteiriça entre Comunidades Territoriais ou Autoridades define formalmente a cooperação territorial em regiões transfronteiras como “qualquer ação concertada projetadas para fortalecer e promover as relações de vizinhança entre comunidades territoriais ou autoridades dentro da jurisdição de dois ou mais Partes Contratuais e a conclusão de qualquer acordo e arranjo necessário para

este propósito” (Council of Europe, 1980 (tradução livre)). Nesta definição formal, entende-se que as “Partes Contratuais” são as entidades que representam política ou administrativamente aos territórios geográficos em questão.

A continuação são apresentados três casos que exemplificam a cooperação entre os territórios. Foram escolhidos pela sua relevância dentro do contexto da Euro-região Galiza-Norte de Portugal (nos dois primeiros casos) ou por constituir um caso de cooperação transfronteiriça por fora da Euro-região (no caso da Euro-cidade Basca). Embora não representem uma lista extensiva, estes exemplos mostram algumas características interessantes que aportam para a análise global do trabalho.

6.1 Exemplos de cooperação territorial

6.1.1 Cooperação em Portugal: Quadrilátero

O Quadrilátero é um projeto de rede que agrupa os municípios de Braga, Guimarães, Barcelos e Famalicão no Norte de Portugal. Nasce com o objetivo de promover as práticas e competências que garantem a rede urbana através de atuações a nível de políticas para os diferentes municípios criando estruturas de cooperação. Esta rede trabalha junto com a AIMinho - Associação Empresarial e o CITEVE - Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário e a Universidade do Minho.

O Quadrilátero compreende sete aspetos nos que centra o seu trabalho como objetivos nos que pretende suportar e potenciar a sua atuação para o desenvolvimento da rede. O primeiro é o da mobilidade, cujo propósito é a gestão de um sistema de transporte integrado para os quatro municípios com o intuito de melhorar as condições de mobilidade e da rede de transportes no quadrilátero. O segundo, na parte empresarial, pretende dinamizar o tecido empresarial baseado no conhecimento, impulsionar para a atividade empresarial coletiva de forma eficiente na rede, e desenvolver o marketing, tanto territorial quanto ao interior das empresas, com o intuito de atrair o investimento e a internacionalização.

O terceiro envolve o fator criativo; o Quadrilátero tenciona estimular a inovação e a criatividade através da aposta na fixação de pessoas especialista na área. O quarto está relacionado com a cultura e tem como objetivo criar um espaço para que exista uma dinâmica da atividade cultural através de instituições ou organismos necessários para garantir esta ação e brindar a acessibilidade da comunidade a esta classe de eventos e equipamentos.

O quinto ponto tenciona o desenvolvimento urbano, com o intuito de potenciar a competitividade e a inovação, e impulsar a internacionalização da rede, por intermédio de estratégias que compreendem desde a promoção e proteção do património, à atração de potenciais residentes e a fixação dos atuais. O sexto ponto trabalha o fator digital com o objetivo de integrar a ligação dos municípios da rede multi-urbana através de uma malha de fibra ótica para garantir uma comunicação mais ágil entre as diferentes entidades públicas.

Por fim, a própria rede aparece como último elemento que basicamente representa a própria essência de este projeto que visa a criação de eventos de projeção internacional nestas cidades, bem como estimular o crescimento das estruturas de cooperação entre os municípios e promover o marketing urbano (Quadrilátero, sem data).

6.1.2 Cooperação transfronteiriça: Euro-cidade Chaves-Verín

A Euro-cidade Chaves-Verín apresenta-se como clara evidência da cooperação dos territórios transfronteiriços, e um exemplo de como a cooperação pode brindar resultados positivos. Esta entidade tem uma agenda estratégica com ações que aportam para o desenvolvimento de setores como o da saúde, transporte, turismo e também no ambiente sustentável.

A Euro-cidade está localizada dentro da Euro-região Galiza-Norte de Portugal, Verín na Galiza e Chaves no Norte de Portugal. A Euro-cidade tem como objetivo principal a articulação dos recursos para uma gestão conjunta de serviços de equipamentos para os dois municípios. Desta forma, a proximidade geográfica torna-se numa oportunidade de desenvolvimento sócio-económico que, não obstante a fronteira, estimula a convivência entre estas comunidades (Eurocidade Chaves-Verin, sem data-a).

A Euro-cidade identifica-se como “Eurocidade da Água” para destacar especialmente o seu potencial relativamente a águas termais. Neste sentido está a desenvolver um projeto com as atividades necessárias para se posicionar no turismo termal ao nível da península Ibérica. No entanto, a entidade vai para além desta identidade e também visa cooperar para a prestação dos serviços de saúde e de transporte público de forma transfronteiriça. Este modelo de cooperação está baseado em políticas comuns de ambos lados da fronteira com o intuito de melhorar a qualidade de vida da sua comunidade (Artur Costa et al., 2008).

A cooperação se converte no meio para atingir esta estratégia territorial baseada na complementaridade. As razões para conformar a Euro-cidade estiveram fundamentadas no facto desta ser vista como uma ferramenta que permitia potenciar a gestão e valorização do

território, para além de criar melhores condições para atrair e fixar a população, dinamizar o mercado de trabalho e garantir o investimento. Os objetivos que acompanham esta estratégia são por exemplo incrementar a coesão social, apostar no capital humano, valorizar o património natural e cultural, dinamizar o tecido empresarial, explorar o setor do turismo termal, promover a logística, procurar complementaridade nos equipamentos e apostar na promoção dos produtos endógenos (Eurocidade Chaves-Verin, sem data-c).

Para além disto, existe uma rede cooperação chamada EURES, que trabalha na Euro-região através da cooperação entre a Comissão Europeia e os serviços públicos de emprego de cada um dos Estados membros e outras organizações. A EURES Transfronteiriça Galiza-Norte de Portugal trabalha com o intuito de brindar informação relacionada à mobilidade fronteiriça de trabalhadores e empresários em toda a Euro-região Galiza-Norte de Portugal. Também facilita o acesso as informações sobre ofertas e pedido de emprego, informação de carácter legislativo em questões fiscais e laborais, e informações sobre as condições de vida e de trabalho (Eurocidade Chaves-Verin, sem data-b).

A Euro-cidade Chaves-Verín tem uma agenda estratégica para o desenvolvimento do processo de cooperação transfronteiriça. O trabalho é realizado conjuntamente pelos dois municípios que cooperam e inclui o envolvimento de peritos de cada um dos municípios e organizações económicas e sociais.

A Euro-cidade estabeleceu três eixos estratégicos fundamentais: O primeiro é construir a eurocidadania, que trabalha na promoção de atividades e serviços conjuntos com a criação de uma zona franca social, que é basicamente um espaço articulado conjunto para melhorar a qualidade de vida da comunidade. O segundo, um território sustentável que se dedica a potenciar e a preservar o património cultural e natural; um território com uma gestão da qualidade da água e um planeamento conjunto a nível de meio ambiente e de transporte público. O terceiro, a dinamização do tecido económico explorando vantagens competitivas, como por exemplo no setor do turismo termal, impulsando práticas comerciais e de prestação de serviços, aproveitando a localização de centralidade geográfica para o desenvolvimento de uma plataforma logística, e potenciando o empreendedorismo e a inovação com iniciativa de valorar os recursos endógenos (Artur Costa et al., 2008).

6.1.3 Cooperação transfronteiriça: Euro-cidade Basca

A Euro-cidade Basca (Baiona – San Sebastián) está localizada nos Pirenéus na fronteira franco-espanhola e agrupa uma população de 600 000 habitantes. É um projeto desenvolvido para dinamizar as atuações de cooperação e conseguir articular o conjunto urbano de forma

integrada, realizando uma labor conjunta para potenciar os diferentes organismos de carácter político, económico e social com o intuito de posicionar a Euro-cidade num contexto de competitividade global.

No ano de 1993 foi realizado um acordo com o fim de promover a cooperação entre as instituições de ambos lados da fronteira. A Euro-cidade está conformada por dois atores com estruturas económicas, culturais e linguísticas diferentes, entre outros fatores. Este projeto como processo de integração entre regiões resulta ser fundamental para atingir o objetivo da União Europeia de construir uma Europa baseada na interação dos espaços fronteiriços (Eurociudad Vasca, sem data).

A Euro-cidade Basca está organizada a partir de três eixos estratégicos: uma plataforma Atlântica de inter-mobilidade, comunicação e informação, para melhorar a acessibilidade e ao mesmo tempo contribuir às políticas europeias Euro-corredores de intermodalidade; uma metrópole policêntrica em rede para valorizar as potencialidades e as características económicas, ambientais e sociais próprias de cada cidade; e, por fim, uma proteção e valorizar o património natural para o qual a fronteira é inexistente (Artur Costa et al., 2008, pp. 25–26).

Como em outros exemplos, esta Euro-cidade também visa articular um espaço transfronteiriço de cooperação e criar conexões e complementaridades em diferentes áreas, como por exemplo nos serviços, o turismo, o meio ambiente, os transportes, a cultura, os equipamentos, a inovação, o ordenamento do território e a bondade de viver sem fronteiras e criar uma identidade comum.

7 A marca e o posicionamento dos territórios

Os lugares (ou territórios) podem ser vistos como marcas, nas que as pessoas procuram qualidade e atributos específicos. Para garantir tais atributos é fundamental que os líderes locais conheçam em detalhe a marca do seu destino, e que tenham uma ideia clara de como querem ser vistos pelos diferentes públicos, de modo a ser atrativos para estes (Elizagarate, 2003). Isto é, o território deve assumir um determinado posicionamento por intermédio da sua marca destino.

O posicionamento no contexto do marketing é um conceito que descreve o lugar que ocupa um produto ou serviço (neste caso o destino ou o território) na mente dos consumidores em relação à concorrência, num mercado específico (Lindon et al., 2004).

Um destino pode ser percebido como um produto na medida em que se converte num fator de atratividade para os residentes, investidores e turistas, ou seja para os diferentes públicos-alvo. O posicionamento da marca faz parte da decisão estratégica, onde tem de se integrar o conjunto de elementos essenciais do marketing para a atração do território como destino (Elizagarate, 2003).

O marketing estratégico permite que um lugar se promova no mercado, principalmente no mercado do turismo, pois os lugares são consumidos pelos diferentes públicos de distintas formas (Kotler & Gertner, 2002). Oferecer um destino diferenciado e de valor acrescentado não é importante só para que os visitantes tenham a oportunidade de viver uma experiência única; mas também para que esses visitantes levem a mensagem a outros e assim criar um reconhecimento da marca destino no mercado.

Para isto é preciso definir objetivos e estratégias claras, e realizar um seguimento que permita avaliar o processo para fazer as respetivas melhoras ou modificações sem perder de vista a meta onde se quer chegar; para além de motivação e profissionalismo para cumprir esses objetivos propostos, embora com flexibilidade para ajustar o que seja necessário dentro do processo. Da mesma forma, é importante que os líderes locais promovam ações integradas para melhorar não só a perceção dos territórios, mas também a sua performance (Clark, 2006).

Existe a tendência de confundir o conceito de *branding* com o de posicionamento, o primeiro refere-se a imagem projetada pela cidade e o segundo é como o consumidor diferencia o produto dos que são similares. No sentido de desenvolver uma estratégia de posicionamento é importante realizar uma comunicação de uma mensagem que responda as perguntas do consumidor respeito a como a cidade é única.

Tabela 1: Possíveis estratégias de posicionamento de cidades (Kolb, 2006, p. 229).

Estratégia de Posicionamento	Mensagem promocional
Características do produto	Disponibilidade de um produto único bandeira, como por exemplo jardins, obras arquitetónicas, arte pública, edifícios históricos.
Serviço do Turismo	Alta qualidade nos serviços do turismo.
Benefício	Disponibilidade de oferecer um benefício único como por exemplo relaxação ou romance.
Uso	Os eventos especiais como por exemplo casamentos, festas e festivais.

Por exemplo, uma cidade pode posicionar-se através das suas características do produto, serviços, benefícios ou uso (ver Tabela 1). Primeiro a cidade consegue posicionar-se se tem umas características específicas do produto que o tornam exclusivo (v.g. quando a cidade tem um jardim botânico, edifícios históricos, arte pública ou uma arquitetura que são únicos). Se

as cidades não são suficientemente afortunadas para ter um produto bandeira que seja único e exclusivo, podem ainda ser reconhecidas pela excelência nos serviços de turismo. Desta forma, o seu *marketeer* de turismo poderia posicionar os serviços turísticos da cidade, incluindo hotéis e restaurantes, pela sua elevada qualidade (Kolb, 2006, p. 228).

Segundo Kolb (2006), o produto turismo, ou a atração de visitantes a uma cidade, é uma experiência cujo resultado é o consumo de um bem, serviços e ideias. Porém, a maioria dos produtos consistem, por norma, serviços; desta forma, o desafio está no facto dos serviços ser intangíveis, perecíveis, heterogéneos e inseparáveis. A intangibilidade faz com que a promoção do serviço seja mais difícil pelo facto de não poder vê-lo, tocá-lo e senti-lo. A perecibilidade apresenta um desafio financeiro porque a oferta do produto deve ser combinado com a demanda turística para evitar a perda do rendimento. Quanto a heterogeneidade, é difícil manter uma qualidade ao longo do tempo quando os serviços são produzidos individualmente. A inseparabilidade se refere ao facto do consumo e a produção acontecer ambos no mesmo momento; portanto, a qualidade é fortemente afetada pela atitude e a formação do empregado na área dos serviços.

Por outro lado, o *branding* é o uso de palavras e símbolos para representar a imagem de um produto e os benefícios que são oferecidos aos consumidores. Desenvolver a marca precisa de tempo, esforço e criatividade, mas o *branding* oferece aos consumidores certas vantagens, incluindo a minimização do risco de comprar um novo produto brindando ao consumidor informação ágil sobre a imagem e os benefícios da cidade. O *branding* também pode incentivar para repetir a visita e potenciar a fidelidade à marca lembrando aos antigos visitantes todo o que a cidade tem para oferecer (Kolb, 2006, pp. 229–230).

As marcas sucedidas comunicam os benefícios reais, são facilmente compreensíveis, são memoráveis, e são planeadas de modo que possam ser usadas em várias formas de comunicação promocional. O posicionamento diferencia a cidade das suas competidoras na mente dos visitantes, a estratégia de posicionamento deve então estar focalizada nas características, serviços, benefícios e usos do território.

O desenvolvimento da marca é empreendido depois que os *marketeers* de turismo identificam um segmento de mercado-alvo, selecionando um produto bandeira que poderia ser um atrativo turístico e desenvolvendo uma mensagem de marketing. Neste sentido, Kolb (2006) propõe o uso de uma “folha de trabalho” (Tabela 2) que permite fazer um *brainstorming* para desenvolver uma marca-destino. Para tal, os *marketeers* devem preencher as suas ideias relacionadas com as atividades sugeridas pela autora.

Tabela 2: "Branding worksheet" para as cidades (Kolb, 2006, p. 231).

Atividades	Ideias
Seleção do segmento de mercado-alvo	
Escolha do produto principal (bandeira)	
Escolha do benefício principal	
Mensagem a comunicar	
Mensagem em forma de slogan	
Imagem para usar com o slogan	

O *branding* consiste no desenvolvimento da identidade de um produto ou serviço de forma única e diferenciada, usualmente através de uma ou várias marcas. Estas marcas são identificadas pelos consumidores de tal forma que, na mente do consumidor, existe um sentimento formado em relação ao produto ou serviço (Davis, 2002). Os gestores de marca vão ter de garantir que a perceção dos diferentes públicos face à marca seja positiva através de diferentes estratégias de marketing, seguidamente a comunicação da identidade da marca de forma eficiente e efetiva é fundamental (Aaker & Joachimsthaler, 2002).

O marketing torna-se importante no sentido de fazer com que os valores da marca sejam transmitidos, bem como na criação de uma marca diferenciada. É importante também trabalhar para além de uma marca diferenciada numa marca onde o consumidor tenha a capacidade de experimentar. Desta forma existe maior possibilidade de atrair aos consumidores e que a marca fique na mente deles, por conseguinte que se converta numa marca de sucesso.

A comunicação é importante na medida que influencia na formação da imagem da marca, e é de esperar-se que seja uma imagem adequada ao valor da marca, que construa relacionamentos fortes, de modo a garantir o reconhecimento da marca.

Para Anholt (2008), o *place branding* é definido como um conjunto de estratégias, uma plataforma para o desenvolvimento económico dos lugares, que envolve atividades para potenciar o turismo, o investimento, as exportações, a cultura e o património. Para o *branding* dos lugares é importante entender o território como um produto ou serviço, onde os diferentes “consumidores” desse lugar se sentam identificados e o valorem.

Os territórios podem ser promovidos por intermédio de seus recursos tangíveis e os seus valores (recursos intangíveis ou imateriais) relativamente à cultura e a história. O *branding* deve trabalhar na construção de uma marca destino que valorize esses recursos, bem como na gestão favorável da imagem do lugar. Assim, o território pode oferecer-se como um destino

diferente, que lhe permita ao visitante experimentar uma sensação marcante dando-lhe um valor adicional, e por tanto fazer da gestão da marca um sucesso.

O número de destinos que tem adotado o conceito da construção da marca-destino é cada vez maior, sendo Austrália, Brasil, Colômbia e Espanha alguns exemplos da aplicação desta estratégia. A Espanha constantemente tem implementado campanhas promocionais, como o caso do “*smile you are in Spain*”, com o intuito de manter viva a imagem da marca concebida originalmente por Joan Miró. A Colômbia, com o objetivo de mudar a sua imagem em 2004, levou a cabo a campanha “*Colombia is passion*” conseguindo duplicar o volume dos turistas estrangeiros em 2006. De maneira semelhante, o conceito de construção de marca-destino também tem sido estendido às regiões. Por exemplo, em 2009 na Espanha catorze das dezassete regiões (comunidades autónomas) tinham a sua própria marca destino (Juan García, Gómez, & Molina, 2012, p. 646).

7.1 Identidade

A identidade da marca destino vai permitir a diferenciação do território num mundo globalizado. Esta identidade agrupa elementos sociais, culturais e históricos de modo a representar os valores e aspetos únicos do que é verdadeiramente cada destino. A gestão da marca destino é essencial para a competitividade territorial, através das estratégias implementadas por cada destino que identifiquem e comuniquem os atributos e valores importantes (Gaio & Gouveia, 2007).

A identidade do destino pode ser transmitida aos diferentes públicos de forma estratégica no sentido de comunicar aquilo que desejamos que o destino seja, isto é, uma imagem atrativa e positiva do destino que lhe permita projetar-se num mercado global.

A identidade é construída pelos diferentes fatores sociais, políticos, culturais e históricos da comunidade do destino através do tempo, mas continuamente são incorporados novos elementos. Por isso, é fundamental que esta identidade seja trabalhada de forma a ser diferenciadora. Analisar os aspetos históricos e sociais é importante para compreender o destino em conjunto, aspetos como a qualidade de vida e as relações entre a comunidade são características chave do destino e a partir destes é possível fazer transformações.

A identidade da marca ou *brand identity* reflete a maneira como a organização (empresa, ONG, território, etc.) deseja que os consumidores percebam a marca. Segundo Kapferer (1992) a identidade de uma marca constrói-se a partir da interligação de seis dimensões: o físico (entendido como o porte ou a estrutura corporal, o *physique* em inglês), a personalidade,

a cultura, a relação, a reflexão, e a auto-imagem (ver Figura 9). Quando as seis dimensões são agrupadas num todo coerente, a organização terá atingido uma identidade de marca que é ao mesmo tempo concisa, clara e atrativa (EURIB, 2009).

A estrutura corporal reflete as características físicas da marca e que as pessoas recordam facilmente. A personalidade constitui o carácter da marca que, como se fosse uma pessoa, deve ter o seu próprio *jeito*. A cultura representa o sistema de valores associado à marca que determinam os princípios pelos quais é feita a comunicação da marca. A relação estabelece o tipo de ligação entre pessoas que a marca simboliza. A reflexão consiste no estereótipo de consumidor que a marca representa, mas não é necessariamente o público-alvo do produto ou serviço. Por fim, a auto-imagem reflete o “espelho” que a marca provê aos consumidores. Este último aspeto é importante para definir a imagem da marca, como é discutido a continuação.

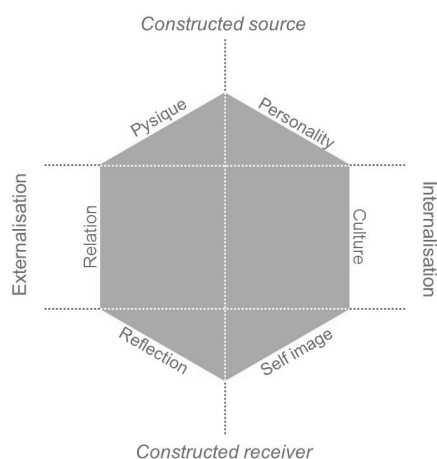


Figura 9: Modelo conceitual de Kapferer conhecido como "the brand-identity prism" (EURIB, 2009).

7.2 Imagem do território

A identidade é um conceito emissor, visto que reflete a maneira como os territórios desejam que os consumidores vejam a marca destino. Nesse sentido, a identidade resulta das interações sociais, económicas, tecnológicas e os aspetos políticos das pessoas no espaço. Por outro lado, a imagem é um conceito recetor pelo que reflete a maneira como a marca destino é percebida pelos diferentes públicos-alvo (os consumidores) (Gaio & Gouveia, 2007). Relativamente aos lugares geográficos, a identidade tem como missão transmitir uma mensagem clara e objetiva para um público-alvo de pessoas, e tem de ser trabalhada pelos responsáveis do *branding* do destino de maneira que os consumidores construam uma imagem coerente com a identidade.

A imagem de um destino é uma representação na mente dos diferentes públicos; é uma integração das suas identidades, que agrupam uma série de fatores que fazem com que o destino seja diferente de outro. A imagem tem um papel importante no momento de definir a atração do destino a nível internacional para potenciar o investimento. Neste sentido, interessa perceber como o destino é visto desde a perspetiva dos diferentes públicos para confrontar que efetivamente é positiva ou pelo menos direciona-la para que se transforme.

Como um processo importante na criação da imagem de um destino, a identidade envolve diferentes elementos segundo a sua realidade. Desta forma os territórios devem investir nos elementos mais representativos e atrativos para se diferenciarem dos outros. É importante partir da ideia de que toda identidade nos destinos é construída e tem a necessidade de explorar uma imagem que lhe permita ser diferente dos outros lugares (Castells, 1999).

Com o intuito de criar valor para um destino através da sua imagem, para além dos elementos que definem a sua identidade e que já foram mencionados, é preciso ter em conta: a infraestrutura e serviços complementares quer para particulares quer para organizações, o desenvolvimento das atividades culturais e financeiras, a atração de investimentos e pessoas, e a participação ativa dos residentes, líderes e entidades (Rainisto, 2003).

Adicionalmente, na procura de valor acrescentado na estratégia de *branding* de um destino, é necessário incluir todas as dimensões do conceito de marca-destino: o reconhecimento (*destination brand awareness*), a imagem (*destination brand image*), a qualidade (*destination brand quality*), o valor (*destination brand value*) e a fidelidade (*destination brand loyalty*). Contudo, Boo *et al.* (2009) assinalam a experiência da marca-destino (*destination brand experience*) como um outro conceito que pode diferenciar as estratégias de *branding* aplicadas aos territórios, comparadas com as aplicadas nos produtos de retalho. De qualquer maneira, os autores advertem também o facto de uma boa experiência no destino não necessariamente influenciar a fidelidade ao destino. Nesse sentido, Qu *et al.* (2011) sublinham a importância de, num mercado de turismo competitivo, estabelecer uma imagem de marca-destino forte e positiva para incrementar os visitantes recorrentes e atrair novos turistas.

Desta forma, as organizações dedicadas ao marketing territorial de uma localidade em particular (uma região, por exemplo), devem trabalhar em três aspetos chaves do valor da marca-destino: a fidelidade, a qualidade percebida e o “passa-palavra” (Juan García *et al.*, 2012). Uma maneira de motivar a fidelidade pelo destino é baixar os preços ou oferecimento

de *vouchers* de desconto para os viajantes frequentes. Isto com a colaboração dos hotéis, restaurantes, agentes turísticos etc., com o intuito de promover diferentes opções turísticas e garantir uma maior entrada de receitas ao destino bem como a fidelidade.

As ações de qualidade percebida devem ser orientadas de forma a criar uma ligação da marca-destino com um selo de qualidade no turismo. Os empresários, gestores, trabalhadores no turismo e a comunidade local desempenham um papel fundamental na qualidade percebida pelos visitantes e em garantir o selo de qualidade. Por fim, o “passa-palavra” é importante no sentido em que, se um visitante gostou da experiência do destino e cada um dos seus pontos turísticos, vai recomendar a amigos e familiares contribuindo à criação de uma imagem positiva da marca-destino.

Em resumo, a noção de que o marketing territorial é um elemento que apenas potencializa a promoção de um lugar, tem ficado no passado. Os territórios apresentam uma tendência cada vez mais forte para desenvolver características relevantes e específicas num processo para se distinguirem identificando fatores de diferenciação que garantam uma elevada competitividade, não só a nível local mas também ao nível global (Cidrais, 1998).

A criação de valor para um território é o desafio atual para os *stakeholders* envolvidos na sua promoção em todos os âmbitos. Esta passa a ser uma atividade primordial dentro do planeamento estratégico, bem como no dia a dia da gestão do governo dos territórios e a sua comunidade. A identificação das competências e capacidades deve concentrar os esforços dos agentes territoriais na procura da competitividade. Nestes processos, a procura da sustentabilidade (ambiental, social e económica) deve ser tida sempre em conta.

Parte II – Euro-região Galiza-Norte de Portugal

[Página propositadamente deixada em branco]

8 As Euro-regiões

O conceito de “Euro-região” refere-se principalmente a uma estrutura de cooperação entre dois ou mais territórios próximos localizados em dois ou mais países fronteiriços no continente Europeu. Estas regiões representam um tipo específico de região transfronteiriça. Uma Euro-região geralmente não faz parte de uma instituição legislativa ou governamental, nem tem poder político direto, mas as regiões tentam integrar-se e cooperar através de diferentes formas (Otocan, 2010). Normalmente as regiões estão organizadas para promover os interesses comuns em toda a fronteira e cooperar para o desenvolvimento sustentável.

A Associação de Regiões Fronteiriças Europeias define os seguintes critérios para a identificação das Euro-regiões (Parlamento Europeu, 2005):

- Uma associação de autoridades locais e regionais de ambos os lados de uma dada fronteira entre estados, que por vezes integra uma assembleia parlamentar;
- Uma associação transfronteiras com um secretariado permanente e uma estrutura técnica e administrativa, com recursos próprios;
- De direito privado, baseada em associações sem fins lucrativos ou fundações de ambos os lados da fronteira, nos termos do respetivo direito nacional em vigor;
- De direito público, baseada em acordos entre estados que disciplinem, entre outras matérias, a participação das pessoas coletivas territoriais.

É importante sublinhar que as Euro-regiões têm surgido por iniciativa própria das entidades locais e as regiões fronteiriças, inclusivamente de países não membros da União Europeia. Por esta razão, “o estatuto jurídico das euro-regiões é variável. Podem corresponder a uma comunidade de interesses desprovida de personalidade jurídica, a um Agrupamento Europeu de Interesse Económico, a uma associação sem fins lucrativos, a uma “comunidade de trabalho” sem personalidade jurídica ou a um organismo público.” (Parlamento Europeu, 2005).

As Euro-regiões, pelas suas características como zonas transfronteiriças, desenvolvem diferentes funções que são relevantes para os diversos *stakeholders*. Segundo o Parlamento Europeu (2005), independentemente da natureza jurídica das Euro-regiões, estas servem como “ponto de informação e de serviço para os cidadãos, as instituições e as autoridades locais e regionais; ponto de convergência dos valores, objetivos e estratégias comuns; gerador de

soluções para os problemas transfronteiriços; porta-voz para todas as questões transfronteiriças”.

Este tipo de funções, que vão para além das atividades normalmente seguidas pelos países de forma independente e nas que converge o sentir das regiões envolvidas, têm influenciado, de certa maneira, no surgimento de várias Euro-regiões, algumas tão antigas como a EUREGIO (entre Alemanha e Holanda), fundada em 1958, ou tão recentes como a Euro-região Donbas (entre Ucrânia e Rússia), estabelecida em 2010, ou mesmo a Euro-região Galiza-Norte de Portugal que foi instituída oficialmente só em 2008.

Embora é difícil contabilizar, devido a existência de diversos modalidades para o agrupamento transfronteiriço, pode afirmar-se que na atualidade existem 75 Euro-regiões propriamente ditas. Por outro lado, o Comité das Regiões da UE reconhece até agora 32 organizações formalmente constituídas como Agrupamentos Europeus de Cooperação Territorial (EGTC pela sua abreviatura em inglês), incluindo a Euro-região Galiza-Norte de Portugal (Pucher, Gaspari, & Radzyner, 2013), e mais 17 estão em processo de constituição. Porém, nem todas podem ser consideradas Euro-regiões porque o seu contexto de trabalho é muito mais restringido.

8.1 A Euro-região Galiza-Norte de Portugal

O Norte de Portugal e a Galiza têm uma história comum bastante antiga que se remonta ao século V com o surgimento do Reino de Galiza. De facto, as duas regiões formaram parte do Reino até a Batalha de São Mamede em 1128 quando Dom Afonso Henriques conseguiu a vitória que viria a resultar mais tarde na independência de Portugal. Assim, no final do século XII o Reino de Galiza já tinha sido dividido em quatro reinos diferentes: Galiza, Leão, Castela e Portugal. Finalmente, em 1833 o Reino de Galiza seria dividido em quatro províncias integradas no atual Reino de Espanha.

A história política significou a separação administrativa das duas beiras do rio Minho, porém não afetou “o tecido social e cultural que vinculava as duas partes” (Barros, 2007). Assim, a fronteira geográfica não chegou a transcender à esfera social e mental dos habitantes nem acabou com os séculos de convivência das gentes entre o rio Douro e o mar Cantábrico (Barros, 2007; Sampedro, 2012).

Pode afirmar-se que a partir de estas circunstâncias foi-se criando um cenário de cooperação transfronteiriça que foi materializada em 1991 com o surgimento da Comunidade de Trabalho Galiza-Norte de Portugal (abreviada CT G-NP). Este esforço de cooperação

nasce também num contexto histórico paralelo entre Espanha e Portugal com o fim das respetivas ditaduras, a consolidação da democracia e a integração no processo de construção de uma Europa unida institucionalmente (Domínguez et al., 2004).

Fruto da cooperação entre as regiões, em setembro de 2008 foi constituída a Galiza-Norte de Portugal, Agrupamento Europeu de Cooperação Territorial (GNP-AECT) por intermédio do Convénio de Cooperação Territorial Europeia (CCTE) entre a Xunta da Galiza e a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDR-N). Nasce assim a entidade que representa a Euro-região Galiza-Norte de Portugal com o objetivo de “facilitar e fomentar a cooperação territorial (transfronteiriça, transnacional ou inter-regional) entre os membros, com o fim de reforçar a coesão económica e social” (Sampedro, 2012, p. 47).

A Euro-região Galiza-Norte de Portugal caracteriza-se por ter a capacidade de gerir os seus recursos, quer administrativos quer financeiros, com o intuito de desenvolver estratégias que promovam iniciativas de cooperação. As decisões que toma procuram a máxima solidez possível para o desenvolvimento da Euro-região.

A Euro-região distingue-se pela grande proximidade ao nível cultural nos residentes, o intercâmbio económico, relações próximas das localidades fronteiriças e facilidade na comunicação, facilitando a integração, coordenação e cooperação na região.

Um dos fatores principais que faz com que esta cooperação seja sólida, para além das proximidades culturais e de comunicação anteriormente mencionadas, é a vontade das diferentes entidades de governo, o qual torna o processo muito mais eficiente na sua gestão e execução.

A Euro-região tem desenvolvido projetos com a cooperação como eixo central a nível de infraestruturas e transportes (pontes, estradas e cabo de fibra ótica), no âmbito ambiental (atividades de saneamento e conservação de parques naturais como o de Gerês), ao nível de formação e emprego (criação de um centro de emprego transfronteiriço da rede EURES, intercâmbio entre instituições educativas e de formação profissional), no que refere a cultura e turismo (investimento no turismo rural e de natureza, pelas suas particularidades ambientais, a exploração da cultura e a gastronomia pelas rotas de vinho, artesanato e o património histórico, e turismo religioso pelos caminhos de Santiago).

Contudo, existe ainda um grande potencial na Euro-região que pode produzir um desenvolvimento económico importante: A Euro-região conta com o seu próprio centro de serviços estatísticos suportado pelos dois Institutos de Estatística tanto de Galiza como de

Portugal; tem estabelecido um fundo de capital de risco com o intuito de incentivar o desenvolvimento da indústria e as relações económicas, e favorecer as PME na a sua estratégia de internacionalização; tem favorecido o desenvolvimento da agricultura e da pesca para explorar os setores e procurar a eficiência nos processos; por fim, no âmbito social existem programas de integração para as pessoas da terceira idade (Sampedro, 2012).

Espera-se que os planos e projetos de cooperação revertam na existência de um entorno adequado para o desenvolvimento económico, de maneira que a região se torne mais competitiva e se estabeleça uma postura mais internacional, aberta ao mundo exterior. Precisamente, porque um outro objetivo da Euro-região é promover a valorização de região ao nível global.

A Euro-região é importante na medida em que os processos de cooperação estão a garantir o desenvolvimento, especialmente quando ambas as partes resultam favorecidas. Quando se coopera, os objetivos se tornam mais viáveis e próximos a uma materialização. Particularmente, nos projetos de infraestrutura a cooperação é muito valiosa pela dimensão que normalmente têm as obras e pelo benefício mútuo, que elas pressupõem (por exemplo a construção de pontes, estradas e conexões nos transportes de caminhos de ferro); ou no investimento na inovação e tecnologia é importante contar com a participação das diferentes entidades educativas como universidades que partilhem as suas capacidades e recursos para fazer projetos conjuntos.

8.2 Estrutura organizacional da Euro-região Galiza-Norte de Portugal

Dentro da sua estrutura organizacional, a Euro-região Galiza-Norte de Portugal conta com diferentes instituições que desenvolvem projetos e acordos de participação conjunta e igualitária para o desenvolvimento da Euro-região. Na atualidade o trabalho é desempenhado por 9 comissões, das quais quatro comissões setoriais trabalham nos temas de desenvolvimento sustentável e planeamento, desenvolvimento económico e turístico, inovação e eficiência energética, e cidadania, respetivamente. Outras quatro comissões territoriais de cooperação integram entidades em ambos os lados da fronteira (CTC do Vale do Minho, CTC do Vale do Lima, CTC do Vale do Tâmega e CTC do Vale do Cávado) e também agrupam câmaras municipais portuguesas e galegas. A nona é uma comissão específica conformada pelo Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular que gere as políticas urbanas das cidades que a compõem (Sampedro, 2012).

8.2.1 Entidades relacionadas

Para além das nove comissões que fazem parte da estrutura organizacional da Euro-região, descritas anteriormente, existe uma série de entidades transfronteiriças de cooperação e planeamento que são determinantes para o estabelecimento de linhas estratégicas, projetos e políticas de desenvolvimento. Os objetivos e o papel das principais entidades são brevemente descritos a continuação.

GNP-AECT: O objetivo do Agrupamento Europeu de Cooperação Territorial Galiza-Norte de Portugal é facilitar e promover a cooperação dos territórios membros, a Xunta da Galiza e a CCDR-N, com o intuito de levar a cabo ações de cooperação transfronteiriça de modo a criar maior valor e fomentar a competitividade e a coesão económica e social na região.

CCDR-N: Esta instituição conhecida como a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDR-N) é uma entidade pública cujo objetivo é o planeamento estratégico e o desenvolvimento sustentável de uma forma integrada para o Norte de Portugal, fomentando a coesão de todo o território português. Também promove a proteção do meio ambiente, a cooperação transfronteiriça e administração de alguns serviços regionais.

Xunta da Galiza: A Xunta da Galiza está encarregada de proteger os interesses do território da Galiza. Encontra-se integrada por diferentes órgãos superiores, os quais têm as suas respetivas competências, também é um assessor e dá apoio técnico ao governo nacional da Espanha. A Xunta da Galiza conta com departamentos como os de administração pública e justiça, fazenda, meio ambiente e infraestrutura, economia e indústria, cultura e educação, sanidade, trabalho e bem-estar e meio rural e do mar.

Eixo Atlântico: Esta entidade trabalha com a principal finalidade de procurar o desenvolvimento económico, social, cultural, tecnológico e científico das cidades e regiões que constituem a Euro-região Galiza-Norte de Portugal, trabalha pela coesão económica, social e cultural, nomeadamente na organização de um território comum.

POCTEP: Este programa de cooperação transfronteiriça Espanha e Portugal foi aprovado a 25 de Outubro de 2007 e tem como objetivo promover o desenvolvimento de todas as zonas que compreendem a fronteira entre Espanha e Portugal. Graças a este programa se consegue aproveitar a grande rede de cooperação que tem sido estendida mediante projetos

nas diferentes áreas do turismo, os serviços, o meio ambiente, na parte social e cultural, na infraestrutura, na tecnologia e a inovação, entre outras.

CEER: A fundação Centro de Estudos Euro-regionais da Galiza e o Norte de Portugal é uma entidade sem fins lucrativos que tem como função principal gerar sinergias nos centros universitários da Euro-região e procurar a sua complementaridade através das Universidades de Vigo, Santiago de Compostela, A Coruña, Porto, Minho e Trás-os-Montes e Alto Douro, com apoio também da Xunta da Galiza e a comunidade de trabalho Galiza e Norte de Portugal.

8.3 Caracterização geográfica da Euro-região Galiza-Norte de Portugal

A Euro-região Galiza-Norte de Portugal localiza-se no quadrante noroeste da península Ibérica (ver Figura 10). Está conformada geograficamente por 12 unidades territoriais (ver Figura 11) de nível 3 da Nomenclatura Comum das Unidades Territoriais Estatísticas (NUTS III): 4 províncias da Comunidade Autónoma da Galiza em Espanha (A Coruña, Lugo, Ourense e Pontevedra), e 8 sub-regiões ou grupos de concelhos que fazem parte da Região do Norte de Portugal (Alto Trás-os-Montes, Cávado, Ave, Grande Porto, Tâmega, Entre Douro e Vouga, Douro e Minho-Lima).

O território assim conformado pela Euro-região limita a oeste com o oceano Atlântico, ao norte com o mar Cantábrico, a leste com as comunidades autónomas de Astúrias e Castela e Leão em Espanha, e ao sul com a região Centro em Portugal.



Figura 10: Localização da Euro-região na Península Ibérica.

A parte portuguesa da Euro-região (Norte de Portugal) tem uma extensão de 21 278 km², o que corresponde a quase um quarto (24%) do território de Portugal continental. No lado espanhol (Galiza), a Euro-região possui uma superfície de 29 574 km², o equivalente a 5,8% da extensão total da Espanha. Assim, a extensão total da Euro-região Galiza-Norte de Portugal é de 50 852 km², sendo que 42% dessa área corresponde a território português e o restante 58% a território espanhol.



Figura 11: Unidades territoriais (NUTS III) da Euro-região Galiza-Norte de Portugal.

A geografia da Euro-região é caracterizada pelo contraste entre a orografia do litoral e a do interior, mais elevado e montanhoso. Embora o norte galego apresente mais planaltos que também contrastam com as serras e montanhas do sul da Galiza e, especialmente, o interior do Norte de Portugal. A hidrografia na região é rica, contribuindo para isso a existência de numerosos rios pequenos que são tributários dos dois cursos de água principais: o Rio Minho e o Rio Douro. No litoral, particularmente na zona galega, é relevante destacar as rias que se constituem num elemento essencial para converter à Galiza numa importante zona pesqueira a nível mundial.

O clima na Euro-região tem marcada influência oceânica pela sua localização. No entanto, a zona portuguesa é mais caracterizada por um clima mediterrânico. Porém, a existência das zonas montanhosas referidas acima favorecem a criação de microclimas e variações meteorológicas inclusivamente em áreas relativamente pequenas.

8.4 Caracterização demográfica e social da Euro-região Galiza-Norte de Portugal

Em tempos anteriores os territórios que conformam a Euro-região estavam unidos numa mesma nação; mas com o passar dos tempos foram divididos, principalmente por razões políticas como já foi explicado. No ano de 1864, foi estabelecido o Tratado de Limites entre Espanha e Portugal que determinou a divisão atual do território.

Antes da integração de Portugal na União Europeia e durante a existência duma fronteira mais formal, esta área tinha sido caracterizada pela prevalência, por vários anos, do contrabando. O contrabando na região toma força durante o século XX, devido às diferentes circunstâncias de um governo ditador que levaram ao povo a procurar formas para combater os tempos de dificuldades. Naturalmente, o contrabando podia ser facilitado pela proximidade entre os povos, mas chegaria ao seu fim com o próprio fim dos controlos regulares de alfândega na fronteira (Sampedro, 2012).

Contudo, a proximidade cultural entre Galiza e o Norte de Portugal terá sempre existido e continua a existir. A similitude da língua galega e a língua portuguesa, de tronco comum galaico-português (Instituto Camões, 2001), é sem dúvida grande responsável por aquela proximidade. Em consequência, a semelhança no idioma resulta numa melhor comunicação que facilita todo tipo de processos inter-relacionais.

Para além da língua, a população da Euro-região concentra outras similitudes a nível das atividades económicas, principalmente aquelas ligadas à agricultura e ao mar, bem como a nível cultural, religioso e de património, contando com tradições similares presentes tanto na Galiza como no norte de Portugal (Sampedro, 2012).

8.4.1 População

Em 2012 residiam na Euro-região Galiza-Norte de Portugal aproximadamente uma décima parte dos habitantes da Península Ibérica, isto é, 6 milhões 438 mil pessoas, 57% das quais (3 milhões 666 mil) no lado português e as restantes (2 milhões 772 mil) no lado galego (ver Figura 12). Estes valores têm-se mantido quase constantes nos últimos cinco anos. De facto, constata-se uma pequena redução na população da Euro-região a partir do ano 2010, resultante principalmente de um decréscimo na população residente na região Norte de Portugal, bem como de uma redução significativa na taxa de crescimento da população da Galiza (ver Figura 13).

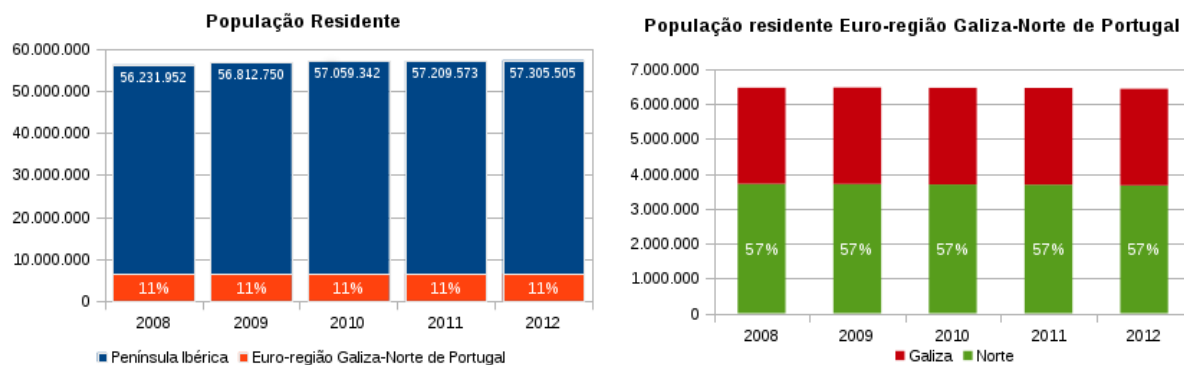


Figura 12: Evolução da população na Euro-região Galiza-Norte de Portugal nos últimos cinco anos. Fonte: INE (PT), INE (ES).

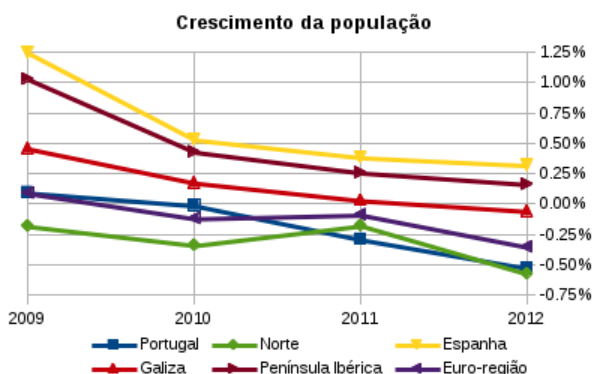


Figura 13: Taxa de crescimento da população. Fonte: INE (PT), INE (ES).

Tais tendências demonstram um provável crescimento nos fluxos migratórios, quer para zonas menos periféricas dos respetivos países, quer para além das fronteiras da Península. Este tema vai aparecer ao longo deste trabalho como uma das ameaças que encara a Euro-região, não só no sentido da migração externa, mas também dos próprios movimentos populacionais ao interior da região, principalmente do interior para o litoral.

A maior parte da população da Euro-região concentra-se no litoral e é maioritariamente urbana. Na Figura 14, que apresenta as 15 maiores cidades da Euro-região, nota-se que quase todas estão localizadas próximas do litoral. No total, estas 15 cidades sumam mais da metade da população residente na Euro-região, sendo que uma boa parte destes habitantes estão concentrados nos núcleos populacionais do Grande Porto e arredores.

A distribuição da população por sexo é semelhante em Galiza e o Norte de Portugal, sendo que 52% dos habitantes da Euro-região são mulheres. Já na distribuição por idade nota-se uma diferença, mas destaca o envelhecimento geral da população (ver Figura 15). Em 2012 os residentes de 60 anos ou mais representavam 23% da população do Norte de Portugal e 29% na Galiza, sendo nos dois casos a faixa etária com maior representação. Esta diferença reflete-se também na base da pirâmide etária, sendo que na Galiza há 244 adultos de 60 anos

ou mais por cada 100 crianças menores de 15 anos, contra 160 em cada 100 na parte portuguesa.

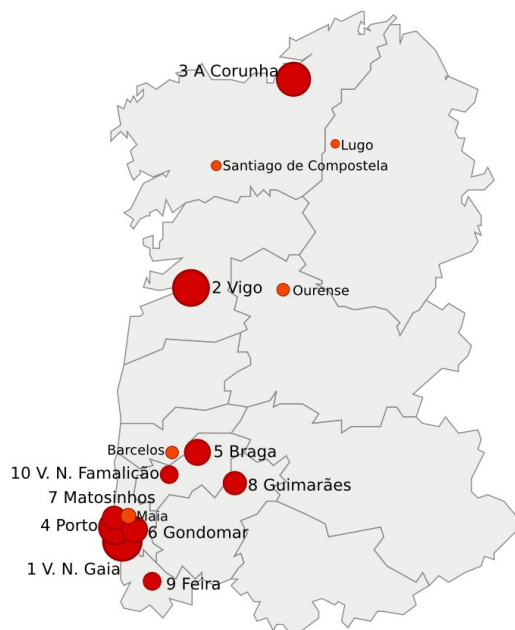


Figura 14: Maiores cidades da Euro-região por população (adaptado de Espírito Santo Research, 2008).

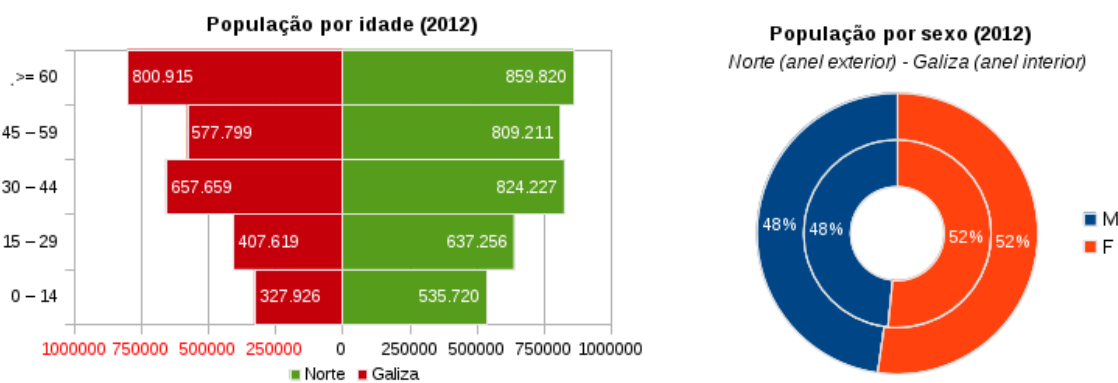


Figura 15: Distribuição da população por sexo e idade na Euro-região Galiza-Norte de Portugal. Fonte: INE (PT), INE (ES).

8.4.2 Emprego

A maior parte da população ativa na Euro-região dedica-se a atividades do sector serviços, sendo muito mais representativo este sector na Galiza do que no Norte de Portugal. Aliás, na parte portuguesa da Euro-região a indústria e a construção ocupam uma terceira parte dos trabalhadores. A agricultura é o sector menos representado no mercado do trabalho, porém proporciona 12% dos empregos no Norte e 8% na Galiza (ver Figura 16). Em 2010, a taxa de atividade da Euro-região situava-se nos 59,2%, isto é, uns 3,3 milhões de pessoas

estavam ativas, face aos cerca de 5,5 milhões em idade laboral, embora valha a pena sublinhar que a idade mínima legal para trabalhar em Portugal é de 15 anos e de 16 em Espanha (Sampedro, 2012, p. 58).

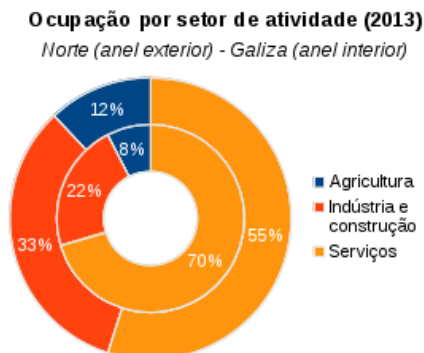


Figura 16: Distribuição da população ativa por setor de atividade, 2º trimestre 2013. Fonte: INE (PT), INE (ES).

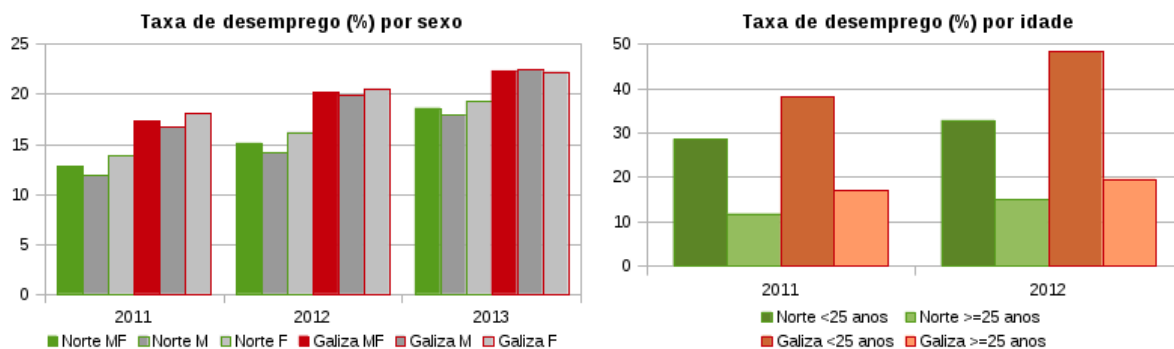


Figura 17: Taxa de desemprego na Euro-região Galiza-Norte de Portugal por sexo e idade. Fonte: INE (PT), INE (ES).

Na década anterior, a taxa de desemprego sempre foi maior na Galiza do que no Norte de Portugal. No entanto, nos últimos anos a diferença tem diminuído, especialmente a seguir a crise económica de 2008. No segundo trimestre de 2013 o desemprego foi de 18,6% no Norte e de 22,4% na Galiza, não havendo diferenças significativas entre homens e mulheres. Preocupa a situação marcadamente mais difícil para os jovens, pois a taxa de desemprego para a população ativa de 25 anos ou menos foi, em 2012, superior a 30% em Portugal e quase 50% na Galiza (ver Figura 17).

8.5 Caracterização económica da Euro-região Galiza-Norte de Portugal

A economia na Euro-região tem sido afetada pelas condições gerais da zona Euro nos anos mais recentes, com uma forte descida no crescimento em 2009. Em 2010, o Produto Interno Bruto a preços correntes na Euro-região Galiza-Norte de Portugal foi de 104 467

milhões de Euros, sendo que 47% de dita produção (equivalente a € 48 836 milhões) corresponde ao Norte de Portugal e o resto (€ 55 631 milhões) à Galiza (ver Figura 18).

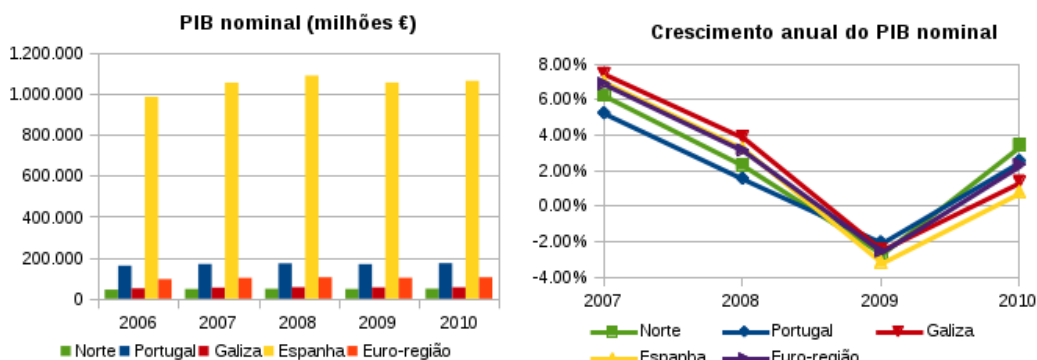


Figura 18: Variação do Produto Interno Bruto a preços correntes. Fonte: INE (PT), INE (ES).

Em termos de Valor Acrescentado Bruto (definido como a diferença entre a produção e os consumos intermédios), a Galiza também consegue ter um peso ligeiramente superior na economia da Euro-região. Por sectores de atividade, os serviços representam a maior parte do valor produzido, tanto na Galiza quanto no Norte de Portugal, enquanto que a agricultura (e afins) fica relegada à participação mais baixa. Por outro lado, a indústria, especialmente a indústria transformadora, ocupa uma posição importante na economia do Norte de Portugal, muito mais do que na Galiza (ver Figura 19).

Quanto à participação no Produto Interno Bruto das diferentes unidades territoriais que conformam a Euro-região, a província galega de A Corunha ocupa o primeiro lugar com quase 24% da produção das contas regionais em 2010, seguida do grande Porto com 20% e de Pontevedra com 18%. As unidades (NUTS III) com menor participação no PIB regional são Douro, Alto Trás-os-Montes e Minho-Lima com 2,1%, 2,3% e 2,7% respetivamente. O mapa que acompanha a Figura 20 mostra claramente como as zonas do litoral e as mais próximas das maiores cidades são também as de maior contribuição económica.

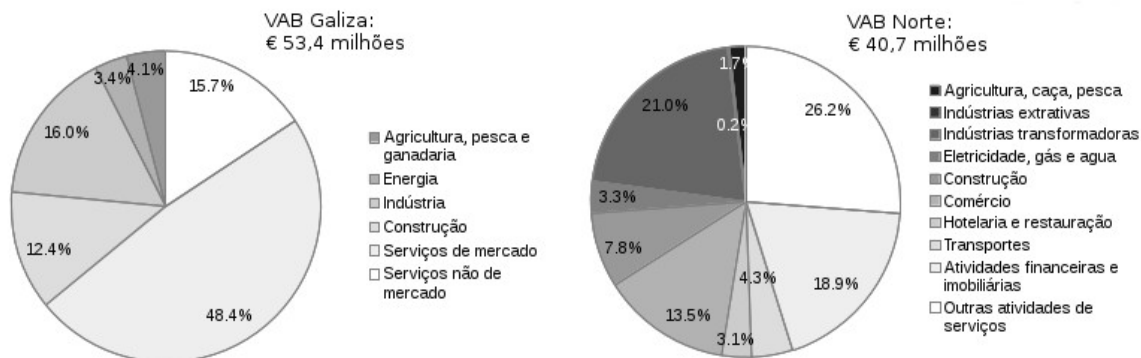


Figura 19: Valor Acrescentado Bruto (VAB) por sector de atividade, 2008 (adaptado de GNP-AECT, 2011).

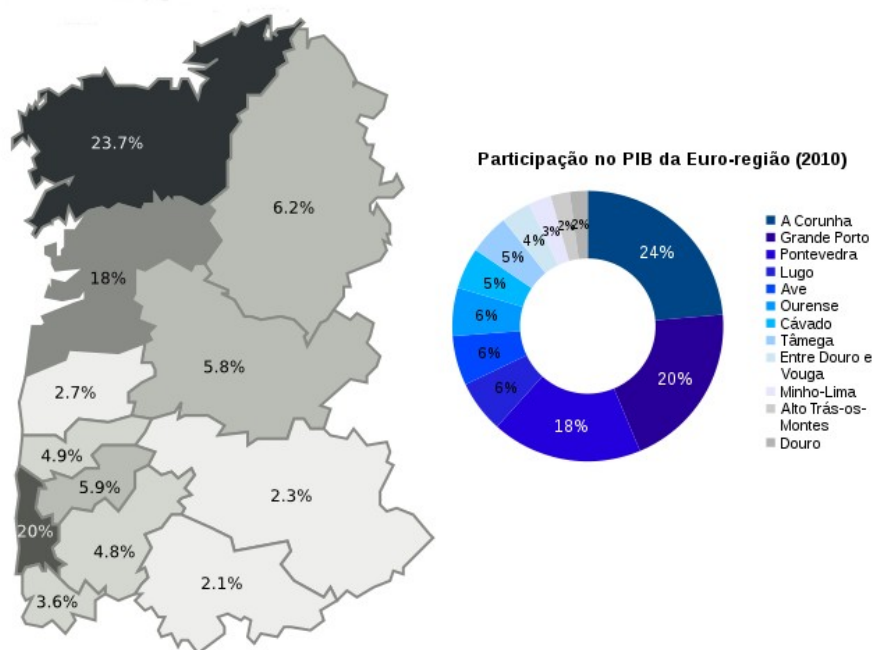


Figura 20: Participação das unidades territoriais (NUTS III) da Euro-região no PIB a preços correntes de 2010. Fonte: INE (PT), INE (ES).

8.5.1 Infraestrutura

Pela sua importância como suporte para a economia, vale a pena destacar as diferentes infraestruturas de comunicações que possui a Euro-região. Quanto a transporte terrestre, a região conta com uma rede de autoestradas articuladas à volta de um eixo principal que percorre o litoral, desde Ferrol até Vila Nova de Gaia, passando por A Corunha, Santiago de Compostela, Vigo, Viana do Castelo e Porto, e enlaçando com Braga e Guimarães. A partir deste eixo principal prolonga-se uma rede de estradas e auto-estradas para o interior e que liga também ao resto de Espanha (GNP-AECT, 2011).

A rede de caminhos de ferro segue uma estrutura semelhante, com um traçado principal paralelo ao litoral e com um percurso semelhante ao descrito acima, embora a ligação transfronteiriça entre Vigo e o Porto não apresente as melhores condições, fazendo com que o comboio não seja muito competitivo para as viagens internacionais face ao transporte rodoviário. Para o interior desprendem-se algumas linhas, particularmente a Braga, Guimarães e ao vale do Douro em Portugal, ao passo que em Galiza a rede está mais interligada para comunicar às cidades de Lugo, Monforte de Lemos e Ourense. A partir destas últimas a rede está ligada com o resto da rede ferroviária espanhola (GNP-AECT, 2011).

A Euro-região também conta com uma série de portos e aeroportos comerciais de importância, como aparece na Figura 21. Quanto os Portos, existem, de Norte a Sul, San Cibrao, Ferrol, A Corunha, Vilagarcía de Arousa, Marín e Vigo na zona galega, e Viana do Castelo, Leixões e Douro no litoral português. Dos nove, o mais importante em termos de

carga transportada é o de Leixões (junto com o do Douro), mas os portos da Galiza somados processam mais toneladas de carga do que os portugueses (67% e 33% respetivamente para os valores de 2010).



Figura 21: Principais infraestruturas portuárias e aeroportuárias da Euro-região.

No transporte marítimo de mercadorias vale a pena sublinhar a participação muito mais significativa das operações de carga, comparativamente face às de descarga (ver Figura 22). Isto traduz a importância da indústria pesqueira, principalmente na Galiza, bem como o peso das importações de mercadorias.

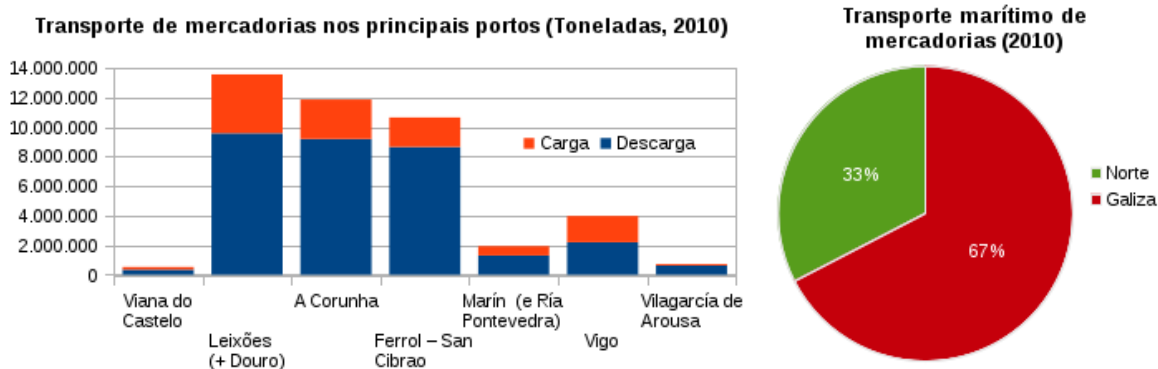


Figura 22: Transporte de mercadorias nos principais portos da Euro-região. Fonte: Xunta de Galicia.

Em relação ao transporte aéreo, a Euro-região conta com quatro aeroportos comerciais internacionais: três do lado galego, nomeadamente Lavacolla em Santiago de Compostela (código SCQ), Peinador em Vigo (código VGO) e Alvedro na Corunha (código LCG); e um no Norte de Portugal, o Francisco Sã Carneiro no Porto (Código OPO). Para além destes aeroportos, também há dois aeródromos funcionais no lado português, o de Bragança e o de

Vila Real, que se bem complementam a rede aeroportuária, não oferecem voos comerciais na atualidade.

O aeroporto do Porto supera amplamente às infraestruturas galegas e contribui para que, deste modo, o Norte de Portugal transporte 61% dos passageiros e 93% da carga aérea da Euro-região, segundo dados de 2012 proporcionados pelos operadores aeroportuários (ver Figura 23). Isto reflete o facto do aeroporto do Porto ter assumido uma postura mais dinâmica na procura de novas rotas e companhias aéreas, tanto tradicionais como de baixo custo e ainda serviços de carga. O que tem tido como resultado a existência de melhores condições na infraestrutura e nas suas ligações, quer nos transportes públicos e auto-estradas que dão acesso ao aeroporto, quer na rede de destinos oferecida que inclui também voos intercontinentais.

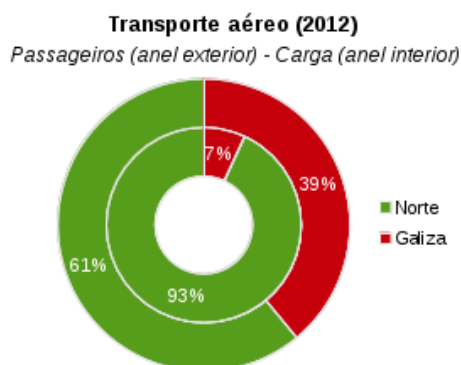


Figura 23: Participação dos aeroportos portugueses e galegos no transporte aéreo, 2012. Fonte: ANA, AENA.

Aliás, “os residentes no Norte de Portugal avaliam as infraestruturas de transporte galegas de maneira mais positiva do que os residentes na Galiza o fazem em relação ao Norte de Portugal. A única exceção recai sobre os aeroportos do Norte de Portugal, sobre os quais os galegos têm uma perceção mais positiva” (Sociedade Portuguesa de Inovação, 2010, p. iii).

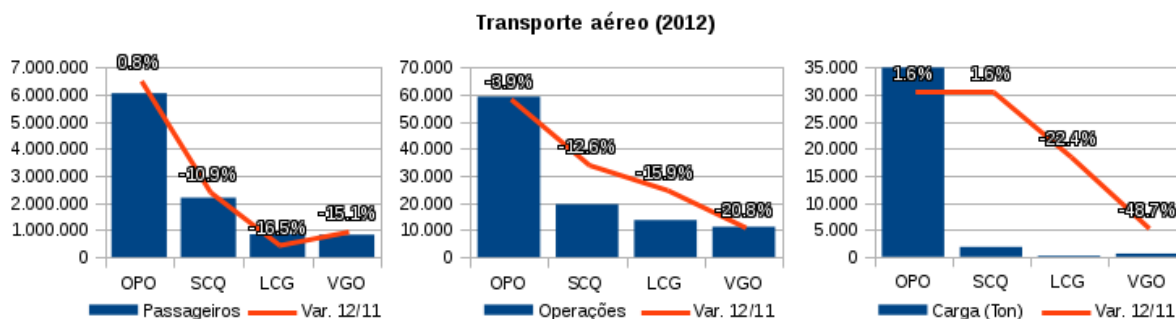


Figura 24: Transporte de passageiros e mercadorias nos aeroportos internacionais da Euro-região. Fonte: ANA, AENA.

Por estas razões, o aeroporto São Carneiro é dominante relativamente ao transporte de passageiros e mercadorias na Euro-região (ver Figura 24). Em 2012 o aeroporto do Porto transportou pouco mais de seis milhões de passageiros, teve cerca de 60 000 operações aéreas

(aterragens e descolagens) e processou quase 35 000 toneladas de carga. O aeroporto de Santiago de Compostela, o segundo mais importante da região serviu a 2 milhões 195 mil passageiros no mesmo ano, realizando quase 20 000 operações. No entanto, cabe destacar que os aeroportos galegos tiveram todas quedas significativas no número de passageiros transportados em 2012, face a 2011.

8.5.2 Turismo

O potencial turístico da Euro-região é inegável. Nela convergem quatro cidades cujos centros históricos são classificados pela UNESCO como Património Mundial da Humanidade (Santiago de Compostela, Lugo, Guimarães e Porto), mais a região do vale vinhateiro do Alto Douro que também possui essa classificação. Isto sem contar com inúmeras alternativas de turismo oferecidas pela paisagem e as características naturais, a cultura, a arquitetura e os produtos endógenos (artesanato, gastronomia, vinho, etc.) próprios de diversos lugares espalhados por toda a Euro-região.

A região conta com uma riqueza em recursos naturais, históricos e culturais semelhantes entre as duas regiões o qual lhe permite facilmente gerar uma oferta turística conjunta, mas ao mesmo tempo muito diversificada consoante os diferentes segmentos de mercado. A união das duas regiões (Galiza e o Norte de Portugal) confere um potencial para criar diversas combinações de ofertas que se complementam mutuamente para incrementar a atratividade da Euro-região. De facto, o turismo pode ser um fator impulsionador da competitividade da região como resposta aos desafios da globalização.

Segundo Pardellas (2010), existem pautas comuns no comportamento dos turistas que visitam a Euro-região. Para estes, os principais atrativos para visitar o território são: a história, a cultura, o património e a natureza, junto à paisagem e a gastronomia. Estes aspetos demonstram o interesse dos turistas pela cultura local. O mesmo autor indica que os visitantes procedentes da península Ibérica, por norma, estão mais motivados pela riqueza natural; enquanto os residentes no resto da Europa visitam a região principalmente pelo valor histórico do seu património. De maneira similar, existe uma diferença nos canais utilizados para tomar conhecimento da Euro-região, para os ibéricos as recomendações de amigos e familiares são a principal fonte de informação, sendo que para o resto de europeus Internet ocupa o primeiro lugar.

Pardellas (2010, p. 51) refere outros estudos que destacam o potencial da Euro-região para se promover em conjunto e conseguir ser competitiva na Europa e no mundo. Por exemplo, na zona do Minho, quer no lado português quer no lado galego, graças ao potencial

que historicamente está ligado ao rio como recurso atrativo e comum. Também destaca o destino comum do Parque natural do Gerês de ambos os lados da fronteira, onde o turista consegue aproveitar de este enorme parque na sua totalidade. Portanto, a Euro-região possui os recursos necessários para criar um destino turístico transfronteiriço, gerando sinergias e vantagens para oferecer uma imagem conjunta de destino à Europa e ao mundo.

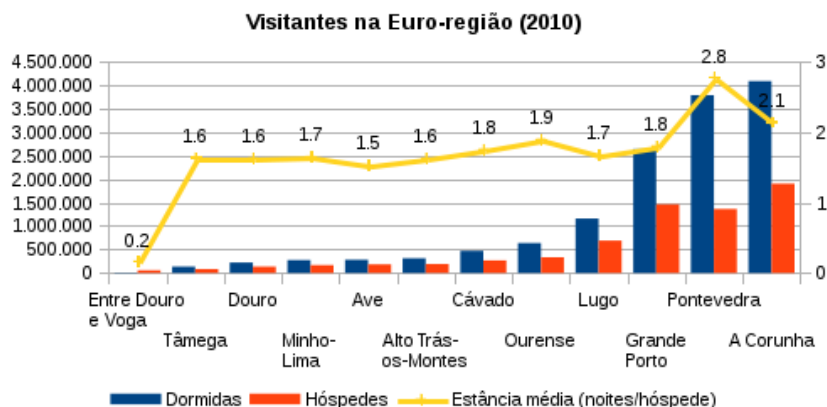


Figura 25: Visitantes nas unidades territoriais (NUTS III) da Euro-região, 2010 (Fonte: Xunta de Galicia, 2012).

No entanto, um dos principais desafios da Euro-região consiste em atrair turistas com estâncias de longa duração. Como aparece na Figura 25, durante 2010 a região recebeu 6 829 993 visitantes que fizeram 14 092 533 dormidas. Isto é, uma estância média de pouco mais de duas noites por visitante. As unidades territoriais mais visitadas foram A Corunha e o Grande Porto, seguidas de Pontevedra e Lugo, o qual indica que talvez exista uma preferência por turismo tipo *city breaks* nas principais cidades de maior atrativo. A zona onde mais ficam os visitantes é Pontevedra, com uma estância média de 2,8 noites por visitante, junto com A Corunha as únicas zonas onde a média ultrapassa as 2 noites.

8.6 Competitividade na Euro-região Galiza-Norte de Portugal

Segundo o relatório do Índice Regional de Competitividade de 2013 (Annoni & Dijkstra, 2013), que analisa o nível de competitividade as unidades territoriais NUTS II da Europa, o índice RCI apresenta valores semelhantes para a Galiza e o Norte de Portugal, nos dois casos com um valor por debaixo da média. De um total de 262 regiões (NUTS II) avaliadas, a Galiza ocupa o posto 182 e o Norte o número 186, com valores do índice RCI de -0,458 e -0,502 respetivamente.

Relativamente aos grupos de pilares que define o modelo RCI (ver secção 3.1), no grupo de fatores básicos o Norte de Portugal obtém um sub-índice de -0,356 e a Galiza de -0,171; ficando nas posições 190 e 156 respetivamente. Isto significa que a Galiza está

comparativamente melhor posicionada do que o Norte quanto a elementos da competitividade que têm a ver com as instituições, a estabilidade macroeconómica, as infraestruturas, a saúde e a educação básica.

No grupo de fatores de eficiência o Norte atinge um sub-índice de -0,520 e a Galiza de -0,481, nas posições 188 e 183 entre as regiões europeias respetivamente. Já no grupo de fatores de inovação as duas zonas da Euro-região ficam um pouco mais afastadas da média nas posições 196 (Norte, sub-índice de -0,697) e 193 (Galiza, sub-índice de -0,673).

Embora no contexto europeu a competitividade da Euro-região não esteja num nível desejável, nos contextos nacionais respetivos os resultados são um pouco melhores. O Norte é a segunda região mais competitiva de Portugal (entre 7), enquanto a Galiza fica no lugar onze entre as regiões espanholas (entre 19).

O mais importante não é só reconhecer a situação atual da Euro-região neste sentido, mas também reconhecer o enorme potencial para melhorar. É precisamente nessa direção que a consolidação da Euro-região Galiza-Norte de Portugal e a implementação de um plano de marketing territorial devem apontar.

As ações de cooperação que resultaram na criação da Euro-região Galiza-Norte de Portugal correspondem a um longo caminho avançado para unir duas regiões que historicamente sempre têm estado ligadas por laços de proximidade social e cultural. Para continuar na busca do desenvolvimento sustentável, resta tirar partida das características que fazem única a esta região; nomeadamente a sua posição estratégica, as condições naturais do seu território a as da sua população, que para além de ser superior à de outras Euro-regiões e inclusivamente de outras nações na Europa, conta com características sociais, económicas, e institucionais que são essenciais para suportar um plano de marketing territorial.

Parte III - Abordagem metodológica

[Página propositadamente deixada em branco]

9 Metodologia

Esta secção expõe e sustenta as decisões tomadas relativamente à metodologia adotada para a investigação. Tendo em conta o tipo de estudo realizado e os objetivos do trabalho desenvolvido, foram selecionados uns métodos que se ajustam às necessidades da pesquisa e que permitem atingir os resultados esperados na investigação.

Na realização deste trabalho foi pertinente fazer um trabalho de pesquisa com profundidade no campo de estudo e na análise da realidade. De facto, na elaboração de este estudo seguiu-se um processo de especial indagação da realidade que não é outra coisa que a aplicação sistemática do método científico. Este processo representa um fator essencial para o desenvolvimento do estudo e deve procurar apresentar respostas credíveis baseadas num enquadramento claramente fundamentado.

Na definição da metodologia de investigação a aplicar para analisar e estudar as oportunidades da utilização do marketing territorial para o desenvolvimento sustentável da Euro-região Galiza-Norte de Portugal, considera-se apropriada uma abordagem qualitativa porque está direcionada na compreensão e construção de um determinado fenómeno, enquanto que as investigações quantitativas tencionam a verificação. A investigação qualitativa tenta descobrir algo inesperado por meio do questionamento de forma aberta e exploratória conforme a investigação pretendida, ao contrário da investigação quantitativa que procura a confirmação de hipóteses (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006; Yin, 2009).

No que corresponde à recolha de dados utilizada neste estudo considerou-se adequado utilizar entrevistas em profundidade. As entrevistas vão dar lugar a informação importante através de experiências anteriores e atuais dos entrevistados baseada numa realidade, confissões, partilha de conhecimento, declarações e sugestões.

Esta metodologia procura também analisar o papel dos agentes envolvidos (residentes, investidores, turistas e entidades quer públicas quer privadas) no desenvolvimento sustentável da Euro-região Galiza-norte de Portugal. Assim, as entrevistas permitem ao investigador identificar oportunidades de integração nas atividades realizadas pelos diferentes agentes.

O método de entrevista tem como mais-valia o facto de estar focalizado no tema de estudo, o que pode brindar um conhecimento aprofundado. No entanto, também apresenta algumas fraquezas, como é o facto de não conseguir que o ator ministre respostas honestas e

que não consiga expressar ou recordar o relacionado com o tema principal da entrevista (Olabuénaga, 2012).

É essencial que nas entrevistas exista diversidade nos sujeitos entrevistados. Isto com o objetivo de ter diferentes pontos de vista. Na metodologia qualitativa, neste caso particular as entrevistas em profundidade, procura-se exatidão e fiabilidade para a investigação. É importante fazer perguntas e apresentar os objetivos de forma clara, bem como tentar evitar que os dispositivos eletrónicos de registo interrompam o curso normal da entrevista e procurar que o entorno também não afete negativamente (Olabuénaga, 2012).

A validade da entrevista está ligada ao controlo da informação, fortemente influenciado pelo facto de que a informação provem exclusivamente de parte do entrevistado. É necessário, portanto, confiar na sinceridade e na transparência do entrevistado.

Para minimizar os eventuais problemas que isto traga para a validade da entrevista, é importante controlar que existam explicações descritivas para tentar ter dados concretos e completos. Uma das formas de controlar estes dados é através de outras fontes como livros, artigos científicos e estudos (Brewerton, 2001).

É fundamental controlar as inconsistências que se podem apresentar por parte do entrevistado. Nesse sentido, o entrevistador deve fazer esclarecimentos quando seja preciso com sentido do tacto e no momento certo antes de terminar a entrevista. Em alguns casos os entrevistados podem tender a mudar ou ocultar partes que para eles não são importantes ou que são contraditórias pelo que o papel do entrevistador é chave no processo da procura de um esclarecimento. O interesse e ritmo da entrevista tem de ser sempre motivadores para evitar que se torne cansativo e que se passem rapidamente temas que são realmente importantes e que se resumam marcadamente. Por fim, é essencial controlar a consistência interna e comparar a informação obtida entre entrevistas, a comparação resulta chave nesta metodologia qualitativa (Olabuénaga, 2012).

Inicialmente, no trabalho de esta investigação realizou-se uma revisão documental que incluiu a consulta de dados através da Internet sobre informação estatística, estudos e publicações relacionadas com o tema central de interesse: a Euro-região Galiza-Norte de Portugal.

Para levar a cabo a revisão bibliográfica, realizou-se a respetiva análise pormenorizada da informação, isto é, uma leitura detalhada e a realização de resumos com os fatores mais relevantes para o estudo, passando pela revisão de teses, artigos, livros, informes, relatórios,

pesquisa na Internet e bases de dados estatísticos. A seguir, a informação assim recolhida foi organizada para estabelecer os temas chaves que são fundamentais para guiar o desenvolvimento da investigação.

Após da definição das questões de investigação, estabelecidas segundo a informação compilada a partir da revisão de literatura, determinaram-se os agentes a entrevistar para angariar informação detalhada. O modelo das entrevistas neste caso foi o de entrevista em profundidade semi-estruturada. Como resultado deste passo, decidiu-se que os agentes a entrevistar deviam estar conformados pelos atores mais importantes e influentes dentro dos que têm um envolvimento direto na Euro-região Galiza-Norte de Portugal.

Na seleção dos atores fundamentais para o processo da investigação considerou-se como essencial a escolha das seguintes personalidades: o diretor da GNP-AECT, responsável pelas principais iniciativas e projetos para Euro-região; os Presidentes das Câmaras Municipais de Chaves, Valença, Verín e Tui; o diretor da Fundação CEER (Centro de Estudos Euro-regionais Galiza-Norte de Portugal); o responsável pela Euro-cidade Chaves-Verín; um membro do gabinete da Associação do Vale do Minho Transfronteiriço; um membro da Entidade Regional de Turismo do Porto e Norte de Portugal; um membro da Comunidade de Trabalho Galiza – Norte de Portugal; um membro da Fundación Galicia Europa; um membro da Comunidade Intermunicipal Alto Minho; o Presidente da Xunta de Galiza; o Presidente da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte e um representante do Programa Cooperação Transfronteiriça Espanha - Portugal (POCTEP); e, por fim, um membro do Eixo Atlântico.

No processo de execução das entrevistas foi escrita uma carta a cada um dos potenciais atores, na carta explicava-se o objetivo da investigação e a importância da participação deles para o desenvolvimento do estudo. O meio de comunicação utilizado foi o meio escrito, portanto foi enviada uma carta formal, por correio postal, para o pedido da entrevista, e depois esperou-se pelo contacto telefónico, sendo que em alguns casos foi necessário um novo contacto por e-mail e via telefónica, finalmente concretizou-se o agendamento das entrevistas.

Seguindo uma abordagem qualitativa em quanto as entrevistas todas se realizaram de forma individual, com uma abordagem semi-estruturada e conforme a um guião, o qual era igual para cada entrevistado (ver secção 9.1.1). Nos casos em que foi possível, o guião foi facilitado ao entrevistado com anterioridade à entrevista, tendo assim maior oportunidade para se preparar perante os tópicos abordados. Com o intuito de ter uma gravação em áudio da entrevista, procedeu-se a um pedido de autorização a cada entrevistado para efetuar a

gravação, isto para ter constância completa de toda entrevista e não perder nenhum detalhe importante para a investigação. De qualquer maneira, sempre foram tomados apontamentos auxiliares por escrito com os detalhes mais relevantes de cada resposta para comparar e verificar a informação recolhida.

Lamentavelmente não todos os entrevistados contactados mostraram disponibilidade para marcar uma entrevista. Contudo, o processo de seleção e contacto das personalidades a entrevistar, relatado anteriormente, deu como resultado a realização efetiva de seis entrevistas individuais, três na zona portuguesa da Euro-região e três na Galiza. A seguinte tabela resume a informação geral das entrevistas e dos entrevistados:

Tabela 3: Informação geral das entrevistas e dos entrevistados.

Entidade	Entrevistado	Data	Local	Duração	Gravação áudio	Apontamentos
Uniminho	José Adriano Lima	03/04/2013	Valença	1h	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
GNP-AECT	Juan Lirón	08/04/2013	Vigo	1h	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Câmara municipal de Chaves	João Gonçalves Martins Batista	12/04/2013	Chaves	1h	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Fundação CEER	Rubén Camilo Lois González	22/04/2013	Santiago de Compostela (via telefónica)	1h	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Euro cidade Chaves-Verín	Pablo Rivera Bau	12/04/2013	Verín	1h15	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Entidade Regional Porto e Norte Touring Cultural & Paisagístico City & Short Breaks	Sofia Ferreira	30/07/2013	Porto	1h15	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Vale a pena destacar que algumas das entrevistas, nomeadamente aquelas realizadas a cidadãos espanhóis, foram desenvolvidas preferentemente em castelhano, com exceção da entrevista ao diretor da GNP-AECT que também decorreu por momentos em galego e em português. Nestes casos específicos, o guião foi previamente traduzido ao castelhano, mas conservando as mesmas características e estrutura.

9.1 Entrevistas em profundidade

As entrevistas são uma ferramenta de investigação amplamente usada, especialmente em investigações com enfoque qualitativo e, particularmente, em investigação aplicada às organizações (Brewerton, 2001). As entrevistas costumam ser um método bastante flexível

que pode ser utilizado em diferentes fases do processo da pesquisa, bem como adaptáveis a diversas questões e tipos de investigação.

As entrevistas são classificadas em três tipos: estruturadas, não estruturadas e semi-estruturadas (Brewerton, 2001; Olabuénaga, 2012). As entrevistas estruturadas normalmente incluem um conjunto de perguntas previamente estabelecidas, que são perguntadas ao entrevistado numa ordem fixa e que, usualmente, requerem dele uma resposta a selecionar de entre um grupo de respostas fixas também determinadas com anterioridade à entrevista. Nesse sentido, as entrevistas estruturadas diferem pouco dos inquéritos e limitam a flexibilidade na obtenção de informação sobre o tema da pesquisa.

No extremo oposto situam-se as entrevistas não estruturadas, nas quais o investigador não está limitado a perguntas pré-estabelecidas. Ao contrário, tem flexibilidade completa para abordar qualquer tópico que seja de interesse para a pesquisa. As perguntas feitas ao entrevistado costumam ser abertas para obter informação rica e relevante, mas isto mesmo dificulta a análise e a comparabilidade entre respostas de diferentes entrevistados.

Por fim, as entrevistas semi-estruturadas incorporam elementos dos dois tipos anteriores. Desta forma, permitem ao investigador ter um guião de apoio para a realização da entrevista, mas este pode ser flexível consoante o ritmo da entrevista e o interesse em angariar informação mais aprofundada sobre um tema em particular. Assim, este tipo de entrevistas apresenta maior facilidade na análise da informação, ao mesmo tempo que permite a exploração de informação detalhada quando seja preciso. Porém, também têm algumas das desvantagens das entrevistas não estruturadas, como a tentação de passar muito tempo num tema que pode não ser relevante, a possibilidade do investigador perder o controlo da entrevista e a falta de standardização (Brewerton, 2001).

Tendo em conta os objetivos desta investigação, o método selecionado para a recolha de informação foi o de entrevista em profundidade semi-estruturada. Como foi descrito acima, esta ferramenta permite uma análise mais adequada dos dados, enquanto garante liberdade para angariar informação que não é possível encontrar de outro modo. Assim, as entrevistas a realizar partiram de um guião previamente estabelecido, mas no momento das entrevistas as perguntas podiam variar ligeiramente (especialmente a ordem da entrevista) segundo o contexto e o conhecimento de cada entrevistado, bem como a informação específica que repousava em cada uma das entidades analisadas.

9.1.1 Guião da entrevista

Após a seleção dos potenciais entrevistados, o passo a seguir na realização das entrevistas foi a execução do guião das mesmas. Para tal, foi tomado como base o objetivo da investigação, o qual é analisar e estudar as oportunidades da utilização do marketing territorial para o desenvolvimento sustentável da Euro-região Galiza-Norte de Portugal, além de identificar as competências e capacidades da região, bem como as ferramentas mais importantes que sirvam de base para o planeamento e a implementação de um plano de marketing para a Euro-região.

O guião está conformado por 20 perguntas relacionadas com a análise interna e externa da região, os seus pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças; as características principais da região, o seu posicionamento, as suas vantagens competitivas e os passos estratégicos para a implementação de um plano de marketing territorial.

As perguntas da entrevista foram organizadas de forma a ter uma conexão entre elas. Isto permitia passar de uma pergunta para outra sem perder tempo nem o fio condutor da entrevista. Desta maneira, tentava-se também garantir que a duração total de cada entrevista não ultrapassara os noventa minutos.

Como foi dito acima, a formulação do guião esteve conforme à análise dos fatores essenciais para um plano de marketing territorial, passando primeiro pela análise da situação da região identificando a suas competências e capacidades, os seus fatores de diferenciação e as suas vantagens competitivas; seguindo pela identificação da direção estratégica, atividades, relações e cooperações com os agentes envolvidos, o referente a sustentabilidade do plano, a monitorização do plano e finalmente os benefícios e dificuldades que se podem apresentar no processo. Desta maneira o guião tenta traduzir os objetivos específicos da investigação.

Guião para entrevistas sobre o Marketing Territorial para o desenvolvimento sustentável da Euro-região Galiza-Norte de Portugal

A entrevista a continuação apresentada insere-se num projeto de Dissertação no âmbito do Mestrado em Marketing e Gestão estratégica pela Universidade do Minho sobre "O Marketing Territorial para o desenvolvimento sustentável da Euro-região Galiza-Norte de Portugal". Esta investigação tem como objetivo analisar e estudar as oportunidades da utilização do marketing territorial para o desenvolvimento sustentável da Euro-região Galiza-Norte de Portugal, além de identificar as competências e capacidades da região, bem como as ferramentas mais importantes que sirvam de base para o planeamento e a implementação de um plano de marketing para a Euro-região.

A entrevista está conformada por 20 perguntas relacionadas com a análise interna e

externa da região; os seus pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças; as características principais da região, o seu posicionamento, a suas vantagens competitivas e os passos estratégicos para a implementação de um plano de Marketing Territorial.

Desde já agradecemos pela sua valiosa colaboração e disponibilidade, a qual é fundamental para o desenvolvimento de esta investigação.

1. Quais acha que são os pontos fortes e os pontos fracos da região Galiza-Norte de Portugal?
2. Quais acha que são as ameaças que encara a região Galiza-Norte de Portugal?
3. Quais acha que são as oportunidades, no contexto atual, para a região Galiza-Norte de Portugal?
4. Quais considera que são os elementos que definem a identidade da região Galiza-Norte de Portugal?
5. Quais são os fatores de diferenciação da região Galiza-Norte de Portugal face a regiões semelhantes ou próximas?
6. Quais são as principais Vantagens competitivas da região?
7. Que fatores de atração são fundamentais para a região?
8. Que atores da região considera que são indispensáveis na contribuição e participação do Plano de Marketing territorial?
9. Que atores participam nas decisões estratégicas referentes ao marketing da região e qual é o seu nível de integração e o papel de cada um deles?
10. Qual é a sua perceção da região Galiza-Norte de Portugal?
11. Que características pode ressaltar da região Galiza-Norte de Portugal?
12. Que atividades poderiam ser realizadas, de modo a envolver aos diferentes agentes (investidores, residentes e turistas entre outros) dentro do desenvolvimento de um Plano de Marketing para a Região?
13. Que canais de comunicação, dependendo dos públicos-alvo, poderiam ser utilizados num Plano de Marketing territorial?
14. Como pode a região potencializar o fator inovação, como peça fundamental para o seu desenvolvimento?
15. Que relações exteriores são fundamentais para o Plano de Marketing territorial. E quem poderá ser um potencial parceiro neste sentido?
16. Considera que existem potenciais oportunidades de cooperação com outras regiões interessadas?
17. Como o Plano de marketing territorial poderá ser justificado como uma estratégia para a sustentabilidade da região?
18. Considera que os objetivos de um plano de marketing para a região devem incluir desenvolvimento social e ambientalmente sustentável como elemento principal?
19. Que ferramentas podem ser utilizadas na monitorização do Plano de marketing territorial?
20. Quais considera que podem ser os principais benefícios/dificuldades para a implementação do Plano de marketing territorial?

10 Roteiro estratégico como modelo conceptual

Na abordagem metodológica, determinou-se que o modelo conceptual em que falamos os objetivos desta dissertação seria o apresentado por Azevedo (2011) que consiste num roteiro estratégico para diagnosticar o desenvolvimento do marketing e o *branding* territorial num

espaço geográfico (ver secção 5). Embora o roteiro tenha sido desenvolvido originalmente como uma ferramenta aplicada ao *city marketing*, no âmbito desta dissertação é utilizado como enquadramento conceptual para o plano de marketing da Euro-região Galiza-Norte de Portugal, isto é, num contexto geográfico mais alargado. Desta forma, a abordagem proposta nesta investigação visa alargar a aplicação do modelo, de forma a estabelecer uma ligação com o desenvolvimento de um plano de marketing territorial.

Vale a pena mencionar que não é esperável que a utilização do roteiro como enquadramento no contexto regional (supranacional, aliás) constitua uma limitação relevante para o trabalho desenvolvido. Como o próprio autor refere (Azevedo, 2011), a aplicação específica ao marketing de cidades deriva da metodologia adotada, que utilizou informação sobre diversas cidades europeias como caso de estudo para apresentar a ferramenta metodológica. De facto, no mesmo estudo aparecem repetidamente referências às expressões *place marketing* e *territorial marketing*, inclusivamente na descrição do objetivo principal do trabalho, aspeto este indicativo da possibilidade de generalizar a abordagem. Precisamente, esta generalização, ou adaptação, do enquadramento conceptual –o roteiro estratégico– torna-se um dos principais contributos metodológicos da presente dissertação.

Porém, foram realizadas umas ligeiras alterações para adaptar o roteiro ao âmbito específico da dissertação, como pode ser observado na Figura 26. Como é lógico, os doze passos e os cinco níveis foram conservados, com algumas modificações nos nomes consoante à escala geográfica de aplicação, mas na análise posterior devem ser tidas em conta as seguintes alterações:

- No caso específico desta dissertação os passos 4 e 5 foram unidos num só devido à ligação partilhada pelos aspetos de *branding* e identidade na estratégia global. Assim, os dois passos passam a ser referidos como “Estratégia de *branding* (marca-destino) e identidade”, mas o diagnóstico continua a ser feito de maneira independente para os dois elementos, como se verá mais tarde.
- Como sugerido pelo autor no esquema original do roteiro (ver Figura 8), os passos 7 e 8 também foram unidos num só, designado como “Plano de marketing territorial e estratégia de comunicação”. No entanto, da mesma forma que no ponto anterior, continua a ser possível a execução de uma avaliação independente de cada passo relativamente ao seu nível de implementação.

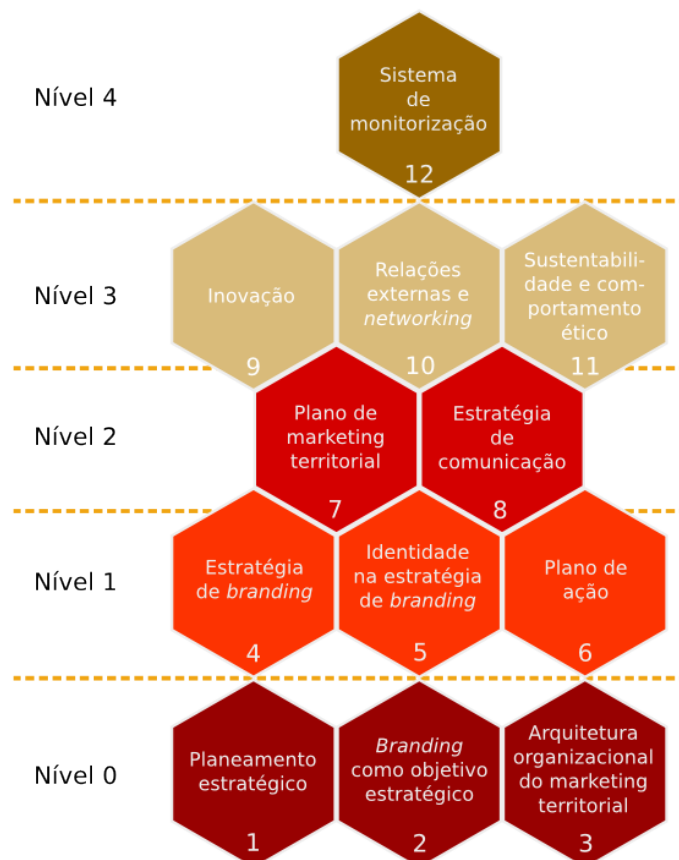


Figura 26: Roteiro estratégico de marketing e branding para um território. Adaptado de Azevedo (2011).

10.1 Unificação das entrevistas e o roteiro estratégico

Para ligar as diferentes componentes metodológicas da presente investigação, de forma a dar uma unidade coerente ao trabalho, é preciso unificar o enquadramento conceptual, apresentado acima como o roteiro estratégico, e as entrevistas realizadas, cujo processo também foi descrito previamente neste documento. Basicamente, este processo visava ligar os passos do roteiro com as perguntas do guião das entrevistas, de forma a facilitar a análise das respostas dos entrevistados em função da informação necessária para completar o roteiro.

A Tabela 4 resume os elementos do guião associados aos passos do roteiro, e serve de ponto de partida para suportar a análise apresentada nos seguintes capítulos da dissertação.

Tabela 4: Associação entre os passos do roteiro estratégico e as perguntas do guião das entrevistas.

Passos no Roteiro Estratégico	Perguntas do Guião da Entrevista
1. Planeamento estratégico	1. Quais acha que são os pontos fortes e os pontos fracos da região Galiza-Norte de Portugal? 2. Quais acha que são as ameaças que encara a região Galiza-Norte de Portugal? 3. Quais acha que são as oportunidades, no contexto atual, para a região Galiza-Norte de Portugal? 6. Quais são as principais Vantagens competitivas da região? 11. Que características pode ressaltar da região Galiza-Norte de Portugal?
2. <i>Branding</i> como objetivo estratégico	18. Considera que os objetivos de um plano de marketing para a região devem incluir desenvolvimento social e ambientalmente sustentável como elemento principal?
3. Arquitetura e integração dos responsáveis pelo marketing territorial	8. Que atores da região considera que são indispensáveis na contribuição e participação do Plano de Marketing territorial? 9. Que atores participam nas decisões estratégicas referentes ao marketing da região e qual é o seu nível de integração e o papel de cada um deles?
4. Estratégia de <i>branding</i> 5. Identidade na estratégia de <i>branding</i>	4. Quais considera que são os elementos que definem a identidade da região Galiza-Norte de Portugal? 5. Quais são os fatores de diferenciação da região Galiza-Norte de Portugal face a regiões semelhantes ou próximas? 7. Que fatores de atração são fundamentais para a região? 10. Qual é a sua perceção da região Galiza-Norte de Portugal?
6. Plano de ação	12. Que atividades poderiam ser realizadas, de modo a envolver aos diferentes agentes (investidores, residentes e turistas entre outros) dentro do desenvolvimento de um Plano de Marketing para a Região?
7. Plano de marketing 8. Estratégia de comunicação	20. Quais considera que podem ser os principais benefícios/dificuldades para a implementação do Plano de marketing territorial? 13. Que canais de comunicação, dependendo dos públicos-alvo, poderiam ser utilizados num Plano de Marketing territorial?
9. Inovação	14. Como pode a região potencializar o fator inovação, como peça fundamental para o seu desenvolvimento?
10. Relações externas e <i>networking</i>	15. Que relações exteriores são fundamentais para o Plano de Marketing territorial. E quem poderá ser um potencial parceiro neste sentido? 16. Considera que existem potenciais oportunidades de cooperação com outras regiões interessadas?
11. Sustentabilidade e comportamento ético	17. Como o Plano de marketing territorial poderá ser justificado como uma estratégia para a sustentabilidade da região? 18. Considera que os objetivos de um plano de marketing para a região devem incluir desenvolvimento social e ambientalmente sustentável como elemento principal?
12. Sistema de monitorização	19. Que ferramentas podem ser utilizadas na monitorização do Plano de marketing territorial?

11 Codificação das entrevistas

Uma das diferenças principais entre os inquiridos, ou mesmo as entrevistas estruturadas, e as entrevistas semi-estruturadas (utilizadas nesta investigação) é que os primeiros permitem o uso de perguntas fechadas (com respostas fixas pré-estabelecidas), enquanto que as segundas usam quase que exclusivamente perguntas abertas, onde os agentes inquiridos ou entrevistados têm a possibilidade de responderem livremente e com as suas próprias palavras. As perguntas abertas são utilizadas quando não é possível prever as respostas e categorizá-las dentro de grupos determinados antes do momento da entrevista. Também, quando os objetivos da pesquisa requeiram a necessidade de aprofundar nos temas das perguntas (Sampieri et al., 2006). No caso particular desta dissertação é preciso utilizar perguntas abertas pelas duas razões, visto que foi determinado que as entrevistas semi-estruturadas eram a melhor alternativa para recolher a informação necessária.

A maior desvantagem do uso de perguntas abertas, face às perguntas fechadas, consiste na dificuldade ao momento de codificar, classificar e preparar a análise das respostas (Sampieri et al., 2006). No caso das perguntas fechadas é mais fácil atribuir códigos ou categorias às respostas, que muitas vezes estão expressadas em valores numéricos ou em forma textual associada a valores numa determinada escala. Visto que isto é praticamente impossível no caso de perguntas abertas, pela variedade das respostas, é necessário usar técnicas mais complexas de análise de conteúdo.

Segundo Brewerton (2001), existem três métodos de análise de conteúdo aplicáveis a entrevistas e, em geral, a outros tipos de recolha de dados que envolvam dados reduzidos a forma textual: qualitativa, quantitativa e estruturada. Em função do objetivo da investigação foi decidido utilizar a análise de conteúdo qualitativa, na qual é dada maior ênfase ao significado do conteúdo do que a sua quantificação. Foram utilizados três níveis de abstração para a análise do conteúdo das entrevistas: a gravação em áudio da entrevista, a transcrição seletiva do material mais significativo e relevante, e, por fim, as minutas ou apontamentos realizados durante as entrevistas e editadas durante a transcrição seletiva das mesmas.

11.1 Word clouds

Os métodos tradicionais de análise implicam a tabulação dos segmentos mais interessantes do texto e a atribuição de códigos de identificação que permitam identificar temas comuns e que, finalmente, permitam interpretar o significado das respostas dos

entrevistados. Não obstante, nos últimos anos tem aumentado o uso de técnicas alternativas que tiram proveito da popularização de novas tecnologias e meios de comunicação, particularmente a Internet e as ferramentas de computação que facilitam a aplicação de análise visual de dados.

Uma dessas novas técnicas é conhecida pelo nome de nuvens de palavras (do inglês *word clouds*). As nuvens de palavras derivam da aparição de ferramentas em redes sociais e outros meios de comunicação *on-line* (particularmente *blogs*, *podcasts* e semelhantes) que permitem categorizar o conteúdo por intermédio de etiquetas (normalmente conhecidas com a expressão inglesa *tags*). Inicialmente, as nuvens de etiquetas (*tag clouds*) organizavam diversos conteúdos usando palavras chave, mas o método em análises mais gerais de todo tipo de informação textual (Hassan-Montero & Herrero-Solana, 2006).

Um aspeto interessante das nuvens de palavras é que permitem aderir informação quantitativa que, de maneira visual, facilita a análise qualitativa. Desta forma, uma das principais vantagens do uso das nuvens de palavras consiste na facilidade de obter uma ideia rápida a partir de uma grande quantidade de informação, sem precisar de uma análise mais detalhada. Não obstante, o método também apresenta as suas próprias limitações principalmente relacionadas com o uso das palavras por fora do contexto original do texto (McNaught & Lam, 2010).

Para evitar conclusões erradas, as nuvens de palavras utilizadas para codificar os resultados das entrevistas realizadas nesta dissertação foram feitas a partir do segundo nível de abstração (referido acima como o de transcrição seletiva). Para além disso, as *word clouds* só foram utilizadas como ponto de partida para identificar os temas mais relevantes referidos pelos entrevistados, mas a análise do roteiro estratégico para o marketing e *branding* territorial foi feita de forma detalhada e com base nas frases completas da transcrição seletiva, de forma a evitar tirar as declarações dos entrevistados do seu contexto original.

Desta forma, como sugerido por McNaught e Lam (2010), as *word clouds* não são utilizadas de maneira exclusiva, mas sim como uma ferramenta de apoio no processo de análise de conteúdo das entrevistas.

As nuvens de palavras relativas às entrevistas desta dissertação aparecem no Anexo A do documento. A partir delas, e para nutrir a análise, foi feita uma relação das palavras mais usadas pelos entrevistados nas suas respostas, em função da associação entre o roteiro estratégico e o guião das entrevistas. Na Tabela 5 aparecem as cinco palavras mais usadas para cada caso.

Tabela 5: Top 5 das palavras mais utilizadas pelos entrevistados, seguindo a unificação do roteiro e o guião.

Passos no Roteiro e perguntas associadas	Top 5 das palavras mais usadas
1. Planeamento estratégico Perguntas: 1, 2, 3, 6, 11	1. Território 2. Turismo 3. Cooperação 4. Desenvolvimento 5. Pessoas
2. <i>Branding</i> como objetivo estratégico Perguntas: 18	1. Crescimento 2. Euro-região 3. Integração 4. Social 5. Transfronteiriço
3. Arquitetura e integração dos responsáveis pelo marketing territorial Perguntas: 8, 9	1. Câmaras municipais 2. Entidades 3. Turismo 4. Junta Galiza 5. CCDRN
4. Estratégia de <i>branding</i> 5. Identidade na estratégia de <i>branding</i> Perguntas: 4, 5, 7, 10	1. Euro-região 2. Cooperação 3. Cultural 4. Europa 5. Empresas
6. Plano de ação Perguntas: 12	1. Conjunto (conjunta/conjuntos) 2. Agenda (Agenda conjunta) 3. Turismo 4. Promover 5. Guias turísticas
7. Plano de marketing 8. Estratégia de comunicação Perguntas: 13, 20	1. Site (de Internet) 2. Diferentes 3. Turista 4. Pessoas 5. Território
9. Inovação Perguntas: 14	1. Universidade 2. Centro tecnológico 3. Investigação 4. Existe 5. Tecnologia
10. Relações externas e <i>networking</i> Perguntas: 15, 16	1. Alargar 2. Equipamentos 3. Euro-região 4. Castela-Leão 5. Instalações (desportivas/culturais)
11. Sustentabilidade e comportamento ético Perguntas: 17, 18	1. Social 2. Turismo 3. Natureza 4. Sustentável 5. Idosos
12. Sistema de monitorização Perguntas: 19	1. Indicadores 2. Estatísticas 3. Inquéritos 4. Residentes 5. Turistas

[Página propositadamente deixada em branco]

Parte IV - Marketing Territorial para o desenvolvimento sustentável da Euro-região Galiza-Norte de Portugal

[Página propositadamente deixada em branco]

12 Análise SWOT

12.1 Análise interno e análise externo

A análise global da valoração dos pontos fortes e fracos de uma organização, e das oportunidades e ameaças criadas pelo ambiente externo, é conhecida como “análise SWOT” (do inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). É utilizada para a planificação estratégica, onde às capacidades se ajustam às oportunidades criadas pelo entorno e se empreendem ações para minimizar as ameaças que se apresentem (Kotler & Makens, 2003). Pela sua natureza, a análise SWOT baseia-se na análise inicial e independente do ambiente externo (ameaças e oportunidades) e do entorno interno (pontos fortes e fracos).

Um dos principais objetivos de valorar o ambiente externo é descobrir novas oportunidades. Desde o ponto de vista do marketing, uma oportunidade é uma demanda insatisfeita a partir da qual uma companhia pode obter rentabilidade. As oportunidades podem classificar-se com relação ao seu atrativo e a sua probabilidade de sucesso. A probabilidade de sucesso de uma organização não só depende do facto dos seus pontos fortes terem relação como os requerimentos para operar em relação com um público-alvo, mas também que esses pontos fortes excedam os da concorrência. A organização que obtenha melhores resultados vai ser aquela que possa gerar o maior valor para o consumidor e mantê-lo ao longo do tempo.

Por outro lado, alguns acontecimentos do ambiente externo podem representar ameaças desde a perspectiva do marketing. Uma ameaça do entorno é definida como um desafio imposto por uma tendência ou acontecimento desfavorável que possa acontecer se não se empreende uma ação de marketing defensiva face a deterioração das vendas ou dos benefícios. Pode-se fazer uma classificação das ameaças do entorno segundo o seu nível de importância e probabilidade.

No âmbito da análise interna, uma empresa pode ter umas oportunidades atrativas do entorno mas tem de ter as competências necessárias para atingir o sucesso em relação a aquelas oportunidades. Cada área de negocio tem de elaborar periodicamente um relatório dos seus pontos fortes e fracos. A chave consiste em saber se a organização se limita a aproveitar aquelas oportunidades para as que tem fortalezas precisas ou se deve procurar melhores oportunidades (Kotler & Makens, 2003, pp. 56–57).

Relativamente aos territórios, toda a informação obtida para a análise dos ambientes interno e externo e para a análise do produto pode ser usada para desenvolver a imagem do

lugar. Isto pode ser feito através de pacotes e depois ser promovido em conjunto para um segmento de mercado-alvo específico dos visitantes. Porém, antes de que a decisão estratégica possa ser tomada, algum método é preciso para analisar toda a informação disponível. A análise SWOT é uma ferramenta muito efetiva que pode ser usada para este propósito e também ajuda a recolher toda a informação precisa para desenvolver o plano de marketing para decidir a estratégia certa para atrair turistas (Kolb, 2006, p. 78).

No caso específico da Euro-região Galiza-Norte de Portugal, o Plano Estratégico de Cooperação Galiza-Norte de Portugal (Comunidade de trabalho Galicia - Norte de Portugal, 2007, p. 23) identifica uma lista de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças do espaço transfronteiriço que na altura foram consideradas como as mais relevantes para a análise dentro do mencionado plano (ver Apêndice A).

No âmbito desta dissertação, cuja perspetiva está muito mais focalizada na aplicação do marketing territorial na região, propõe-se uma análise SWOT no cenário atual e com base no estudo das entrevistas, o qual é apresentado na Tabela 6. Neste sentido, são atualizados os aspetos mais relevantes consoante as mudanças nos ambientes, tanto interno pelo fortalecimento e maturidade das entidades da Euro-região, quanto externo pelas circunstâncias económicas diferentes. Como também são analisados com maior especificidade os elementos mais importantes dentro do contexto do marketing territorial.

12.2 Análise estratégico

Uma vez definidos os elementos da matriz SWOT, quanto aos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças da Euro-região, é feita uma valorização das estratégias potenciais que derivam desta análise. A finalidade este exercício é a de potencializar os pontos fortes e as oportunidades enquanto são minimizados os impactos dos pontos fracos e as ameaças. Desta forma, as fortalezas e as oportunidades devem ajudar a encarar e ultrapassar as debilidades e as ameaças de forma a definir as vantagens competitivas suportadas em tais estratégias.

Como resultado desta análise, são resumidas na Tabela 7 algumas linhas estratégicas que são consideradas relevantes e essenciais para definir medidas estratégicas mais específicas para a Euro-região Galiza-Norte de Portugal.

Tabela 6: Análise interno e externo (matriz SWOT) para a Euro-região Galiza-Norte de Portugal.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tradição de cooperar na Euro-região 2. Proximidade cultural, particularmente num idioma quase comum que facilita o intercâmbio e uma base territorial semelhante 3. Riqueza a nível de património, história e cultura 4. Infraestruturas de transporte e comunicação adequadas 5. Localização geográfica estratégica 6. Importantes portos comerciais e pesqueiros 7. A Euro-região conta com 4 Aeroportos internacionais completamente funcionais 8. Diferentes entidades de cooperação euro-regionais 9. Aproveitamento adequado do eixo urbano 10. Recursos ambientais e naturais associados principalmente à paisagem e aos recursos hidrológicos (rios, termas, mar e rias) 11. Recursos energéticos (hídricos, eólicos e radiação solar) 12. Tecido industrial na Euro-região 13. Capital humano qualificado 14. Centros tecnológicos 15. Grupos de investigação da Euro-região 16. As diferentes Universidades na Euro-região 17. Equipamentos sociais, desportivos e culturais 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Envelhecimento progressivo da população 2. Lento crescimento do emprego 3. Falta de investimento na investigação e o desenvolvimento 4. Dificuldade na articulação entre o aparato científico-tecnológico e o empresarial 5. Algumas empresas da região estão limitadas a explorar o mercado internacional 6. Situação periférica 7. Finalização de ajudas comunitárias 8. Nível baixo do PIB per capita no Norte de Portugal 9. Concelhos de pouco peso na economia 10. Visão limitada e excesso de zelo perante a concorrência 11. Falta complementaridade no serviço de saúde na Euro-região 12. Falências no sistema judicial (tribunais a fechar) 13. A estrutura política e institucional é diferente em Espanha e Portugal 14. Incapacidade de articulação entre o litoral e o interior 15. O transporte transfronteiriço é insuficiente, não existem sistemas públicos de transporte pela a sua pouca demanda.
Oportunidades	Ameaças
<ol style="list-style-type: none"> 1. Existem varias entidades de cooperação e instituições de governo com lideres comprometidos que suportam projetos de cooperação 2. Há um fluxo transfronteiriço importante 3. Boa conectividade brindada pelas infraestruturas na Euro-região 4. Experiência acumulada no território através de projetos comunitários e de integração 5. Surgimento de projetos com recursos partilhados e cooperação nas áreas da saúde, desporto, transportes (eco-pista), e cultura, entre outros 6. Internacionalização da Euro-região (em particular perante América latina, África e Ásia) 7. Uma população que é maior que alguns Estados membros da União Europeia 8. Projeto de homologação dos títulos profissionais e equivalências para melhorar o intercâmbio 9. Mobilidade dos trabalhadores no espaço transfronteiriço 10. Sectores industriais com um elevado potencial de desenvolvimento (automação, pedra, alimentação pesqueira, metalomecânica, madeira, etc.) 11. Surgimento de sectores industriais inovadores (nanotecnologia, aeronáutica, biotecnologia) 12. Gestão integrada na utilização de equipamentos sociais para uma melhor prestação do serviço 13. Crescimento do turismo na Euro-região como objetivo estratégico das respetivas entidades nacionais (Turismo de Portugal e Xunta da Galiza) apoiado na tendência de crescimento do turismo internacional (segundo a Organização Mundial de Turismo) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desemprego e instabilidade económica pela crise atual na Euro-zona 2. Dificuldade na fixação do capital humano qualificado da Euro-região (emigração) 3. Problemas similares das regiões com realidades similares 4. Possibilidade dos governos fecharem-se à cooperação 5. Na prática existem limitações de implementação, mesmo que existam acordos 6. Deslocação de algumas empresas para mercados emergentes pela crise atual na Euro-zona 7. Dificuldades na atração de investimento estrangeiro 8. Mercado de trabalho com níveis salariais baixos comparados com o resto da UE 9. Limitações resultantes do facto de Espanha e Portugal terem sistemas políticos diferentes 10. Sector privado numa posição fechada para trabalhar em conjunto 11. Limitação em integrar o sector turístico para a promoção conjunta do território 12. Dificuldade em atingir níveis satisfatórios de coesão social 13. Ineficiência na interlocução regional 14. Falta de <i>networking</i> coordenado conjuntamente 15. Incapacidade de reter aos turistas por um período de tempo maior, na medida que não há uma promoção conjunta da Euro-região 16. Sazonalidade no turismo da Euro-região

Tabela 7: Análise estratégico SWOT.

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar o turismo, como fator importante da economia atual, em diferentes vertentes: náutico, gastronómico, enoturismo, parques naturais, património histórico, religioso, etc. • Explorar o potencial comercial nos mercados de África e América latina, aproveitando a proximidade cultural, bem como noutros mercados emergentes. • Favorecer a especialização das infraestruturas portuárias e aeroportuárias. Coordenar os tipos de tráfego para gerar economias de escala e garantir a competitividade. • Promover o uso eficiente dos recursos energéticos de forma a estimular o desenvolvimento sustentável. • Valorizar os recursos endógenos da Euro-região, ao nível de natureza, património e cultura, para potenciar o turismo de experiências únicas e com valor acrescentado de modo a atrair mais turistas e fomentar a articulação da estratégia de promoção integrada da região com programas conjuntos de turismo, atingindo a fixação do turista por um tempo maior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover o empreendedorismo e a criação de sinergias entre as diferentes indústrias (marítima, aeronáutica, biotecnologia, nanotecnologia), para garantir uma economia do conhecimento. • Potencializar as exportações da Euro-região a mercados internacionais aproveitando a sua rede de infraestruturas e a suas diferentes indústrias além da sua posição geográfica. • Valorizar o capital humano e criar condições para a diversidade e mobilidade no mercado do trabalho, que se consiga ligar a oferta e a demanda e gerar um fluxo de fixação e atração de capital humano diversificado e qualificado. • Articulação da cooperação entre as diferentes entidades euro-regionais com objetivos claramente definidos, para fomentar a criação de regulamentação jurídica para a partilha de serviços e equipamentos (de saúde, culturais, desportivos, sociais e outros) transfronteiriços.
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> • Dinamizar para a competitividade os sectores mais tradicionais como o de grão e pedra, automação, alimentação pesqueira, e metalomecânica. • Potencializar o surgimento de redes de investigação e desenvolvimento que integrem os centros tecnológicos e as universidades existentes na Euro-região para fomentar o crescimento de sectores económicos tradicionais, como o marítimo, e inovadores, como a nanotecnologia, aeronáutica, biotecnologia, etc. • Promover o investimento em inovação, investigação e exploração de novas tecnologias na procura de um crescimento económico e de competitividade. • Reduzir as emissões de gases contaminantes e aumentar a eficiência energética. • Modernizar e suportar a gestão do sistema de transporte transfronteiriço. • Apoiar a complementaridade entre os centros tecnológicos, de investigação e de inovação com as entidades privadas da região para valorizar o capital humano e tecnológico e a especialização para além das atividades tradicionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudar a viabilidade da criação de uma base logística para América latina, África e Ásia. • Criar um site na Internet como canal de comunicação e promoção da Euro-região com informação completa da oferta turística, sistema de reservas, agenda cultural conjunta, atividades de lazer e entretenimento, etc. • Impulsar a cooperação entre as entidades públicas e os agentes privados da região, para potencializar a atividade económica, social e cultural e atingir níveis satisfatórios de coesão social. • Articular a dinâmica entre o litoral e o interior para a cooperação em matéria de conhecimentos de base empresarial, o turismo, valorização do território, a cultura e o património, bem como a promoção para a internacionalização. • Fomentar a acessibilidade a serviços de qualidade para promover a qualidade de vida na Euro-região.

13 Roteiro estratégico para a realização do plano de marketing territorial e a estratégia de marca-destino para a Euro-região

Como foi exposto na secção que descreve a metodologia adotada para a dissertação, o roteiro estratégico desenvolvido por Azevedo (2011) permite conhecer o estado da aplicação do marketing territorial e a estratégia de *branding* num território ou destino em particular. Por intermédio de este modelo conceptual, o qual foi modificado e adaptado à investigação com o intuito de cumprir os objetivos do estudo, apresenta-se nesta secção uma auditoria que consiste numa análise do diagnóstico atual da Euro-região Galiza-Norte de Portugal conforme a cada um dos passos que constituem o roteiro. Nomeadamente o planeamento estratégico de decisões e participação na estratégia, os objetivos estratégicos, a organização dos responsáveis pelas decisões do marketing, a estratégia de *branding* e identidade da marca-destino, o plano de ação, o plano de marketing territorial e a estratégia de comunicação, a inovação, as relações externas e o *networking*, a sustentabilidade e o comportamento ético, e, por fim, o sistema de monitorização.

A análise foi levada a cabo com o apoio da metodologia exposta anteriormente, principalmente as entrevistas realizadas nesta investigação e a respetiva unificação do guião com o roteiro estratégico, bem como a codificação das respostas por intermédio dos *word clouds* (ver Anexo A). Desta maneira, é possível agrupar a informação suficiente para analisar os pontos chaves do desenvolvimento do plano de marketing e a estratégia de *branding* para a Euro-região. Contudo, não todos os passos são tratados com a mesma profundidade pois não existe ainda uma entidade unificada na Euro-região que esteja encarregada de desenvolver o marketing territorial (semelhante à *City Marketing Organization –CMO–* proposta por Azevedo (2011) e que no âmbito desta dissertação é referida como *Destination Marketing Organization –DMO*), nem um plano oficial de marketing territorial.

13.1 Planeamento estratégico

13.1.1 Decisão política

No que se refere ao planeamento estratégico analisam-se diferentes pontos, entre eles, a decisão política em relação a marca-destino. Neste ponto tenciona-se avaliar as decisões, a participação e o envolvimento dos diferentes atores políticos no território. No caso da Euro-

região Galiza-Norte de Portugal as decisões são tomadas pelas diferentes entidades representantes de cada país. Atualmente são tomadas decisões de projetos de cooperação entre a Euro-região, mas por enquanto não no que se refere ao planeamento de marketing e a estratégia de *branding*.

Na entrevista ao diretor da AECT-GNP foi assinalado que está a ser desenvolvido, através de uma das entidades Euro-regionais, um plano referente ao marketing, mas ainda não há nada publicado. No entanto, as principais entidades de cooperações transfronteiriça que estariam envolvidas nestas decisões da estratégia de marketing são: AECT-GNP, CCDR-N, Xunta da Galiza, Eixo Atlântico, POCTEP, CEER (ver secção 8.2.1).

13.1.2 Escala territorial

A escala territorial surge como outro elemento de avaliação. A Euro-região Galiza-Norte de Portugal esta constituída por dois regiões diferentes, uma região de Portugal e outra de Espanha, como já se tem falado no capítulo dedicado à caracterização da Euro-região (ver secção 8.3). A Euro-região, por intermédio de suas entidades, suporta e trabalha em projetos de cooperação transfronteiriça com o intuito de garantir a dinamização das atividades económicas, culturais, sociais; melhorar o tecido empresarial; garantir a proteção do ambiente; melhorar a comunicação transfronteiriça; promover o investimento no capital humano; e dar um bom aproveitamento dos recursos e competências em conjunto para o desenvolvimento sustentável.

13.1.3 Orientação de mercado

Para a implementação de um plano de marketing territorial é essencial identificar os recursos e competências do território bem como as suas dificuldades. Portanto neste ponto estuda-se a orientação do mercado incluindo uma análise SWOT do território. Esta análise está compreendida pelos pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças, com o intuito de definir posteriormente as estratégias que iram potencializar o território.

Na Euro-região Galiza-Norte de Portugal realizou-se a análise SWOT dentro do Plano Estratégico de Cooperação 2007-2013 (Comunidade de trabalho Galicia - Norte de Portugal, 2007). No entanto, nesta investigação foi feita uma nova análise conforme a situação atual da Euro-região e as respostas dos entrevistados neste estudo, também foram definidas linhas estratégicas a partir das vantagens competitivas da região (ver secção 12).

13.1.4 Governo participativo (governança)

A governança e a participação dos *stakeholders* na Euro-região está marcada pelas entidades Euro-regionais anteriormente mencionadas, no seu papel de atores públicos que trabalham em diferentes projetos. Os líderes destas entidades são participativos e mostram uma vontade para a cooperação, portanto poderiam levar a cabo potenciais projetos integradores, neste caso sobre o plano de marketing ou sobre a estratégia de *branding* do território.

Os atores privados (empresas privadas ou investidores) atualmente são menos participativos quanto à cooperações e a ação. Existe grande potencial para gerar sinergias que poderiam dinamizar a economia da Euro-região. Há algumas empresas na região que cooperam, mas em termos de materialização e ação falta maior envolvimento e participação delas na Euro-região.

No que se refere aos residentes não existe uma gestão profunda que promova o envolvimento destes atores, também não há um canal de comunicação direto e muitos dos residentes da Euro-região não conhecem sobre os projetos de cooperação transfronteiriça, não há clareza nos seus interesses e desejos, por tanto é difícil a valorização destes no sentido de gerar um sentido de pertença pelo território.

13.2 Branding como objetivo estratégico

13.2.1 Estratégia de marketing territorial

Na Euro-região, formalmente não se tem estabelecido uma marca destino como objetivo estratégico, mas os entrevistados são conscientes da necessidade de um plano estratégico de marketing territorial para a Euro-região. O plano de marketing territorial para a Euro-região esta a ser desenvolvido por uma das entidades de cooperação transfronteiriça com base na estratégia da Europa 2020. Isto também com o objetivo de potencializar o território como destino turístico em conjunto de forma a posicionar a Euro-região como destino integrado.

Porém, a oferta do destino no setor turístico já tem um passo à frente. A maioria dos entrevistados reconhece na frase “dois países um destino” o potencial de vir a ser definida como marca-destino para a Euro-região.

13.2.2 Coesão social e desenvolvimento ambientalmente sustentável

Relativamente ao desenvolvimento social e ambientalmente sustentável como objetivo estratégico, na Euro-região Galiza-Norte de Portugal ainda não está estabelecido nenhum documento específico que assim o refira, visto que o plano de marketing está a ser desenvolvido. De qualquer maneira, os agentes entrevistados falavam da importância de este fator para o desenvolvimento harmonioso da Euro-região e por tanto fundamental como um dos objetivos.

Os atuais projetos de cooperação na Euro-região estão virados para o desenvolvimento social e ambientalmente sustentável como por exemplo o trabalho em projetos de eco-turismo, com uma rede de sendeiro transfronteiriço, os percursos temáticos, o desenvolvimento de atividades para a população sénior, a partilha de recursos na área da saúde, a partilha de recursos na área do desporto, o desenvolvimento de projetos para a proteção do meio ambiente (como o parque da Peneda-Gerês), entre outros. Contudo, é possível inferir que algumas entidades da Euro-região estão a trabalhar nestes fatores e, portanto, é de esperar que num futuro tenham em conta este fator para o seus potenciais planos.

13.3 Arquitetura e integração dos responsáveis pelo marketing territorial

13.3.1 Arquitetura da organização responsável

Na Euro-região não existe atualmente uma organização que esteja dedicada exclusivamente ao desenvolvimento do marketing territorial e à estratégia de *branding*. A Euro-região está conformada por duas regiões de dois países diferentes, por tanto é importante que para uma potencial DMO (*Destination Marketing Organization*) exista uma participação integradora das duas partes.

Atualmente cada país tem a suas próprias organizações que trabalham pelo marketing territorial independentemente para cada região do respetivo país e não há uma única figura onde se concentrem todas as responsabilidades do marketing territorial da Euro-região.

Com o intuito de criar um plano de marketing territorial vai ser fundamental criar uma figura de DMO que seja responsável por as estratégias de *branding* e pelo marketing territorial da Euro-região de forma integrada e que seja reconhecida pelas autoridades de governo de cada país.

13.3.2 Integração dos agentes envolvidos

Relativamente ao nível de integração dos *stakeholders* da região com a organização responsável, visto que não existe esta figura não é possível que se gere esta relação. Contudo, existem alguns *stakeholders* identificados no estudo que são importantes e alguns atualmente trabalham pela região e poderiam ser fundamentais no momento de começar a desenvolver a iniciativa de um gabinete integrado de DMO para a Euro-região.

As entidades que poderiam estar envolvidas na definição de uma figura integradora para o marketing territorial da Euro-região são: a AECT com os seus dois parceiros que são a Xunta da Galiza e o governo Português através do CCDRN; as entidades de turismo de cada uma das regiões; o POCTEP; o CIM Alto Minho; as câmaras municipais na Euro-região; as universidades da Euro-região; os diferentes *clusters* da indústria na Euro-região, bem como hoteleiros e operadores turísticos; a Entidade Regional de Turismo Porto e Norte e as suas delegações de turismos religioso, saúde e bem-estar, touring cultural e paisagístico, turismo de natureza, gastronomia; o Eixo Atlântico; e a ADTP - Associação de Turismo de Porto, entre outras.

13.4 Estratégia de *branding* (marca destino) e identidade

13.4.1 Investigação de mercado

No relacionado à estratégia de *branding* para a região baseada num posicionamento e uma investigação de mercado, ainda não se realizou, ou pelo menos não estão publicados os respetivos estudos para definir a marca-destino da Euro-região em conjunto.

Para a construção da marca-destino é preciso estudar os elementos que fazem do território um lugar único e diferente, de forma a torná-lo mais atrativo e também explorar as suas vantagens competitivas com o intuito de desenvolver uma base sólida para definir a identidade da região. Precisamente, a identidade pode ser trabalhada através da integração de um conjunto de perceções que se têm da região, procurando a imagem desejada para a região. A identidade tem de agrupar, como fatores chave, primeiro o conceito que melhor defina o que a Euro-região é; segundo, os valores que se tem na região; e terceiro, as normas estabelecidas na região. No que se refere a imagem, esta depende do comportamento e ações dos agentes envolvidos e do desempenho das atividades de comunicação e promoção. A imagem é compreendida como o lugar que ocupa, neste caso a marca-região, na mente dos diferentes públicos-alvo (residentes, turistas, investidores).

13.4.2 Diagnóstico do posicionamento e a identidade

O posicionamento da marca-destino é um processo estratégico essencial. Dentro deste processo são estabelecidas as estratégias do marketing e os objetivos da marca, isto para criar uma marca-destino atrativa face à concorrência.

Nas entrevistas realizadas, os diferentes agentes nesta investigação foram questionados sobre os elementos que definem a identidade da Euro-região, o posicionamento através dos fatores de diferenciação e a perceção deles em relação a região Galiza-Norte de Portugal.

Os agentes entrevistados identificaram elementos de identidade para Euro-região como: os recursos naturais excecionais em quanto a paisagem e natureza; a história e o património; o vinho e a gastronomia; a importância do carácter religioso; o intercâmbio de pessoas em duas regiões de dois países que têm uma atuação comum e uma integração económica, social e cultural; o trabalho desenvolvido em integração e cooperação entre universidades, sectores económicos e entidades públicas; os centros tecnológicos na Euro-região como o da automação e o instituto de nanotecnologia; os *clusters* como o do sector pesqueiro, da madeira, da pedra, de metalomecânica, o têxtil, o da indústria auxiliar do automóvel, o da construção naval e o aeronáutico; as infraestruturas de alto nível relativamente a portos, estradas e aeroportos; a localização geográfica, particularmente a proximidade ao oceano; as instituições de governo e os líderes comprometidos; a identidade linguística; e a água como elemento fundamental pelos recursos hídricos e o termalismo.

Também é possível definir os fatores de diferenciação e vantagens competitivas da Euro-região, sobre os quais os entrevistados identificaram: a dinâmica que existe na região e o fluxo transfronteiriço; as tradições e a ligação na história e a cultura na Euro-região; as entidades existentes de cooperação transfronteiriça; a mão de obra qualificada; o entendimento entre os agentes envolvidos; a aceitação e a flexibilidade da comunidade; o potencial no turismo (religioso, termalismo, natureza, vinhos, etc.); a complementaridade na maioria dos sectores da indústria; a experiência das entidades na Euro-região; o tecido industrial apoiado em pequenas e médias empresas inovadoras; a potencialidade energética; a conectividade marítima; a projeção a América Latina e a aproximação à África; a concentração de águas minerais e medicinais; e os rios, especialmente o rio Tâmega que une a Euro-cidade Chaves-Verín e o rio Minho na Euro-região.

Em relação a perceção que têm da Euro-região os entrevistados responderam o seguinte: é uma região com uma postura positiva e que está a ultrapassar pouco a pouco as suas ameaças; que deve articular e coordenar melhor as atividades de cooperação em que está a

trabalhar (cada entidade deve ter uma noção clara do seu papel na Euro-região); que passa atualmente por restrições a nível económico, mas que podem ser ultrapassadas graças à vontade para cooperar; é uma região que está a frente de todas na península ibérica, na que há uma avance desde o ponto de vista da aproximação das instituições e a comunidade; há um trabalho conjunto adiantado (no caso da Euro-cidade Chaves-Verín que está dentro da Euro-região) com projetos aprovados pela UE; e é uma região que tem incentivado a criatividade.

Por outro lado, quando perguntados pela perceção da Euro-região os entrevistados também sublinharam como um ponto negativo que os conceitos de cooperação não estão a ser comunicados à população em geral. Outro problema que se tem apresentado é o facto de haver muitos interlocutores e muitos projetos dispersos, o que dificulta a administração e a concretização. Em geral, o que coincidem em expressar os agentes entrevistados é que ainda há muito por fazer.

Porém, também destacam como ponto positivo o facto do norte de Portugal ter tido muito investimento na área do turismo, pelo que a oferta de turismo é muito mais qualificada. Existe especialização na área de turismo e qualificação das pessoas, melhora nas condições da infraestrutura, companhias *low cost* que contribuem para o desenvolvimento da economia regional. Há uma melhor oferta hoteleira. A agenda cultural é melhor e muito mais complexa, ao mesmo tempo que há um importante investimento em equipamentos culturais e desportivos. Também há investimento privado, que tem levado ao crescimento do número de empresas de animação turística, hotéis e restaurantes entre outros. Também destacam a existência de melhores equipamentos como Serralves, Casa da Música, Palácio em Guimarães e outros.

13.4.3 Logo, slogan, metáforas, imagética

No seguinte tópico onde se questiona sobre se a estratégia de marca-destino tem uma imagem consistente que inclui logo e slogan; neste caso, para Euro-região, não existe um logo já especificado, mas por enquanto foi desenvolvida uma ideia que já tem sido falada como potencial slogan no momento de lançar o plano estratégico de marketing territorial. O slogan “dois países, um destino” nasceu da cooperação na que as entidades da Euro-região têm trabalhado rigorosamente por intermédio dos diferentes projetos de participação conjunta.

A cooperação entre a Euro-região vai mas para além de uma proximidade geográfica. A história, a cultura, o património, a gastronomia, e os produtos turísticos comuns complementam-se entre si, facilitando a construção de uma oferta turística conjunta. Com o objetivo também de aumentar a permanência do turista, a Euro-região trabalha para oferecer

uma experiência única, sublinhando o facto de que compreender dois países enriquece a experiência.

13.4.4 Arquitetura de sub-marcas

Na parte final de este passo no roteiro estratégico, sobre se as sub-marcas são coerentes a marca principal (*umbrella*), não foi possível fazer uma análise aprofundada pelo facto da marca principal não estar definida ainda. No entanto espera-se que a sub-marca da Euro-cidade Chaves-Verín, que já esta a frente com todo o trabalho que tem desenvolvido, seja incluída coerentemente dentro da futura marca da Euro-região.

13.5 Plano de ação

O plano de ação descreve as ações que poderiam ser desenvolvidas na Euro-região, por intermédio da sua respetiva estrutura organizacional, de modo a envolver aos *stakeholders* (investidores, turistas, residentes). Embora não exista especificamente um único plano nesse sentido, os agentes entrevistados mencionam diferentes atividades encaminhadas a dinamizar o papel de cada um dos *stakeholders* na Euro-região. Estas atividades poderiam ser desenvolvidas na Euro-região com o intuito de atrair mais turistas, promover e dinamizar o turismo, incentivar o investimento de empresas, apoiar o empreendedorismo na região, melhorar a qualidade de vida dos residentes e atrair mais residentes.

Tabela 8: Atividades para um potencial plano de ação.

Turistas: Atividades para potenciar o turismo	Residentes: Atividades para melhorar a qualidade de vida e a dimensão política e social
<ul style="list-style-type: none"> • Vender pacotes turísticos em conjunto que promovam todo o território da Galiza e o Norte de Portugal • Promover o turismo verde na Euro-região • Potenciar as atividades associadas ao turismo de natureza • Nas férias internacionais trabalhar em conjunto com um stand de turismo em conjunto • Agenda cultural conjunta • Programas conjuntos, por exemplo “venha 5 dias a Galiza e ao Norte de Portugal” • Guias turísticas em conjunto • Organização de eventos transfronteiriços • Promoções turísticas conjuntas • Promover o turismo de termalismo, dos vinhos de qualidade, da gastronomia, do património, do cultural e o religioso • Oferta de turismo de lazer e tempo livre em conjunto • Eventos desportivos conjuntos • Sessões de trabalho com operadores turísticos • Fazer workshops com agentes envolvidos no setor do turismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar o serviço de transporte transfronteiriço • Complementaridade no sector da saúde e equipamentos desportivos • As entidades públicas devem ser mais reguladoras, impulsionadoras e promotoras • As empresas privadas tinham de estar integradas às entidades da Euro-região. Não é só as entidades públicas que devem propor. É importante reunir e perguntar às empresas privadas para que aportem ideias • Da mesma forma, as entidades públicas devem ter a capacidade de captar aquilo que os agentes privados proponham • Grupos de trabalho com os diferentes organismos associados • Promover o sentimento de pertença dos residentes na Euro-região • Conhecer os interesses e desejos dos residentes em quanto a qualidade de vida

Investidores: Atração de Investimento e Empreendedorismo	Não-residentes e potenciais residentes
<ul style="list-style-type: none"> • Missões comerciais conjuntas • Vender os produtos e recursos endógenos de forma diferenciada • Gabinete de informação da Euro-região (atualmente se está a fazer uma grande base de dados que é basicamente um buscador que agrupa toda a informação que existe na Euro-região) • A empresa privada tem de estar integrada, mostrar os interesses e dar ideias • Diretório de empresas transfronteiriças • Eventos para empreendedores na Euro-região 	<ul style="list-style-type: none"> • A Euro-região devia ter uma entidade exclusiva para a dinamização do marketing territorial e a marca destino • Incentivar aos estudantes Erasmus que dinamizam o intercâmbio na Euro-região • Criar atividades lúdicas • Manter e promover a Euro-região como um território seguro • Apoiar as atividades para a partilha de equipamentos desportivos e culturais transfronteiriços

Na Tabela 8 resumem-se as atividades assinaladas pelos entrevistados segundo o tipo de *stakeholder* a quem vão dirigidas.

13.6 Plano de marketing territorial e estratégia de comunicação

Relativamente ao marketing territorial, como ainda não foi desenvolvido o plano como tal, não é possível encontrar nenhum documento publicado que demonstre a sua existência nem que contenha uma descrição do orçamento dedicado pela Euro-região às atividades de marketing territorial.

Por outro lado, relativamente à estratégia de comunicação para a Euro-região, segundo os entrevistados esta pode estar orientada através das seguintes ferramentas que eles consideram essenciais:

- Internet como ferramenta chave na atualidade;
- Importância do “passa-palavra”;
- Site onde se consiga compilar a oferta turística e temática de todo o território;
- Presença nas diferentes redes sociais;
- Coordenar de forma conjunta com os operadores turísticos para cativar públicos-alvo;
- Portal de informação transfronteiriço orientado ao marketing territorial;
- Informação estatística sobre o território;
- Publicações em revistas especializadas;
- Um buscador conjunto entre Universidades da Euro-região;

- Agendas turísticas de todos os concelhos agrupadas num buscador da Euro-região;
- Coordenação com os postos de turismo das localidades;
- Um mapa que agrupe todos os recursos turísticos da Euro-região;
- Ações de comunicação tradicionais (radio e jornais);
- Assistir de forma conjunta a férias nacionais e internacionais.

A Euro-região conta com um exemplo que merece ser mencionado pelo avance que existe por parte de dois municípios que se encontram dentro da região. Existe na Euro-cidade de Chaves-Verín um Cartão Eurocidadão que integra um exemplo de estratégia de *brand-customer relationship*.

Este cartão foi criado com o objetivo de brindar igualdade de benefícios para a comunidade dos dois municípios relativamente aos diferentes serviços e equipamentos que oferece cada um para os seus residentes. Também com o cartão tenta promover-se uma iniciativa de eurocidadania de forma a incentivar a igualdade sem importar a nacionalidade. O cartão garante o acesso a serviços como bibliotecas, piscinas, museus e instalações desportivas e também oferece descontos em eventos e ações de formação, e organiza concursos esporadicamente.

O instrumento explora a complementaridade em equipamentos que existe na Euro-cidade. Contudo, para além de ser um projeto de cooperação, é também uma medida de desenvolvimento sustentável na medida que otimiza os serviços e gera economias de escala pela gestão partilhada de recursos e serviços. A administração do orçamento é mais equilibrada pelas entidades públicas e há um incremento da rentabilidade na medida que não se duplicam os equipamentos.

A Euro-cidade vê neste projeto um instrumento para que exista uma zona franca social, que é basicamente dar lugar para que a comunidade de ambos municípios tenham acesso aos serviços públicos de forma coletiva e social.

13.7 Inovação

As experiências únicas na Euro região estão orientadas à exploração do turismo de natureza através do parque da Peneda-Gerês com atividades temáticas e de aventura. Existe também na Euro-região uma importante rede de oferta termal que garante ao turista uma experiência de bem-estar e saúde pelas águas minerais.

Os agentes entrevistados sublinharam o fator inovação e da promoção de indústrias criativas como elemento fundamental no desenvolvimento do marketing territorial na Euro-região. Desta forma identificaram atividades nas quais se poderia trabalhar com maior profundidade:

- Potencializar o setor agrícola através de centros tecnológicos que realizem avances neste setor;
- Com a existência do centro de nanotecnologia em Braga explorar oportunidades no campo da ciência;
- Promover sinergias entre os diferentes institutos de investigação existentes, principalmente na parte espanhola da Euro-região;
- Avances tecnológicos, como o lançamento de um satélite por parte da Universidade de Vigo;
- Centros tecnológicos da Euro-região como o da automação;
- Algumas empresas têm-se especializado na produção de componentes aeronáuticos;
- Potencial no fator conhecimento na Euro-região;
- Importantes centros tecnológicos no sector marítimo;
- Rede de universidades e os seus grupos de investigação;
- Inovação na biodiversidade.

13.8 Relações exteriores e networking

A Euro-região com a sua ampla experiência na área da cooperação pode chegar a desenvolver redes de *networking* importantes com outras regiões ou cidades a nível nacional ou internacional. Portanto para a Euro-região as relações externas podem surgir a partir dos seguintes pontos, segundo os entrevistados:

- Por intermédio da União Europeia como principal parceiro;
- Aproveitar as relações com outras Euro-regiões da UE;
- Tirar proveito da proximidade com América Latina;
- Gerar projetos de integração importantes com as Euro-cidades: Tui-Valença e Chaves-Verín;

- Gestão conjunta de equipamentos e complementaridade com outras Euro-regiões e Euro-cidades;
- Alargar o trabalho da Galiza-Norte de Portugal para a região de Castela e Leão, pelo potencial turístico do Douro espanhol e cidades importantes de Espanha como Salamanca que dão importância desde o ponto de vista cultural, de inovação e educação.

13.9 Sustentabilidade e comportamento ético

A Euro-região Galiza-Norte de Portugal é consciente da importância dos objetivos que atinjam o desenvolvimento social e ambientalmente sustentável. Para este passo, os agentes entrevistados reconhecem uma série de objetivos e atividades que garantam a implementação de este fator essencial no plano estratégico de marketing:

- Lograr, através do marketing, tornar a região mais atrativa e sustentável;
- Proteger o património natural;
- Investimentos consideráveis na proteção dos recursos naturais;
- Garantir na Região a implementação do turismo feito de forma responsável;
- Promover e apoiar os lares de idosos;
- Partilha de serviços sociais, na saúde especialmente;
- Promover o eco-turismo na Euro-região;
- Explorar a rede do sendeiro transfronteiriço, com percursos temáticos ligados a história e ao património;
- Proteção dos recursos hídricos;
- Criar atividades para a população sénior na Euro-região;
- Explorar os recursos na Euro-região, manter o que existe e rentabilizá-lo;
- Fomentar o crescimento inteligente, sustentável e integrador na Euro-região;
- Explorar a riqueza dos parques naturais, bosques e as zonas ecológicas protegidas;
- Fomentar a conservação dos recursos naturais;
- Cuidar aos idosos para reduzir gastos no sistema da saúde;

- Acrescentar o investimento em inovação;
- Reduzir as emissões de gases contaminantes;
- Aumentar a eficiência energética;
- Modernização nos transportes;
- Apostar na qualificação do capital humano;
- Ligar a oferta e a procura no mercado do trabalho;
- Garantir a coesão social para trazer benefícios a comunidade da Euro-região.

13.10 Sistema de monitorização

Relativamente a monitorização do plano, para a Euro-região os agentes consideram potenciais ferramentas para avaliar o trabalho feito e por realizar. Isto envolve a aplicação de ferramentas como inquéritos de satisfação para os turistas e residentes com apoio dos operadores turísticos. Também a utilização de estatísticas com informação relevante de aeroportos e pontos turísticos e estudos importantes na área.

13.11 Síntese da auditoria

Tendo em conta o exposto nos últimos dez pontos que apresentam o estado atual da Euro-região segundo o enquadramento conceptual dos doze passos do roteiro estratégico, é possível nesta secção expor uma síntese do diagnóstico quanto aos elementos necessários para a realização de um plano de marketing territorial e uma estratégia de marca-destino para a Euro-região. Precisamente, para realizar uma exposição sintética mas representativa resulta conveniente valer-se do mesmo esquema apresentado na descrição do roteiro na metodologia (ver Figura 26), utilizando desta vez uma escala de cores para representar o estado de cada um dos respetivos passos.

Desta forma, esta auditoria é feita não só a partir da informação recebida das entrevistas e a revisão documental, mas também dos aportes contribuídos na análise apresentada ao longo do presente capítulo. Assim, na Figura 27 aparece o nível de implementação em cada um dos passos do roteiro estratégico de marketing e estratégia de *branding* territorial na Euro-região, o qual passa a ser explicado a continuação.

Passo 1 – Planeamento estratégico: Nível médio. Embora exista uma decisão política assumida para a promoção da Euro-região, falta um plano que determine uma estratégia

específica de marketing e que seja construído com o apelo a todos os *stakeholders* interessados. Quanto à orientação ao mercado, nesta dissertação foi acrescentada uma análise estratégica para identificar possíveis medidas alavancadas nas vantagens competitivas da região.

Passo 2 – *Branding* como objetivo estratégico: Médio-Bom. Embora ainda não existe uma estratégia integrada de *branding*, muitos agentes conhecem e valorizam o potencial slogan para a Euro-região. Para além disto, existe a ideia como objetivo estratégico nas principais entidades e existem também projetos que implementam aspetos relacionados com o desenvolvimento sustentável e a inclusão social. Várias entidades continuam a trabalhar à volta destas ideias e projetos, mas é importante que as suas atividades sejam promovidas e integradas.

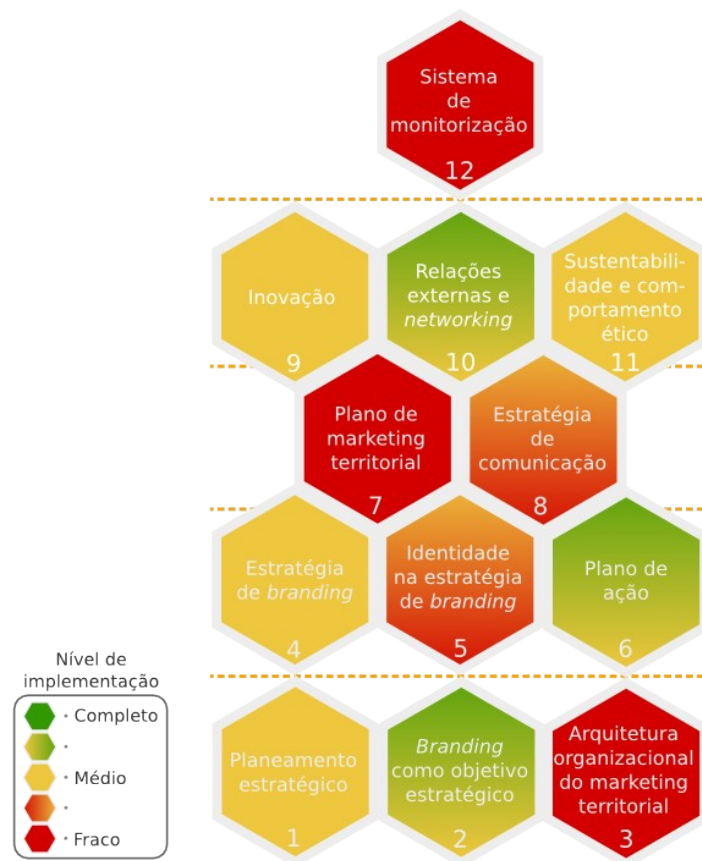


Figura 27: Diagnóstico atual da situação da Euro-região Galiza-Norte de Portugal segundo o roteiro estratégico de marketing territorial e estratégia de branding.

Passo 3 – Arquitetura organizacional do marketing territorial: Fraco. Este aspeto vê-se impactado pela falta de uma organização central dedicada ao marketing territorial (definida antes como *Destination Marketing Organization – DMO*). Como não existe formalmente, não

é possível avaliar o resultado das suas atividades. No entanto, dada a interligação com a que trabalham algumas entidades e a vontade de continuar a trabalhar em conjunto, espera-se que estas fraquezas possam ser rapidamente melhoradas.

Passo 4 – Estratégia de *branding*: Médio. A análise realizada mostrou que alguns dos agentes mais importantes reconhecem e têm desenvolvido uma primeira aproximação aos elementos que constituiriam uma estratégia de *branding* interessante para Euro-região; no entanto, a grande debilidade neste aspeto é a falta de organização num plano formal, visto que existe muito potencial. Nesse sentido, a seguinte secção desta dissertação oferece mais detalhes sobre o posicionamento e a identidade da Euro-região.

Passo 5 – Identidade na estratégia de *branding*: Fraco-Médio. Ligado ao passo anterior, este vê-se afetado pelo facto de não haver ainda nada materializado quanto a identidade de marca da Euro-região. Embora há um trabalho feito que pode ser aproveitado, especialmente no desenvolvimento de sub-marcas como no caso da Euro-cidade Chaves-Verín e na promoção do turismo em outras localidades da Euro-região.

Passo 6 – Plano de ação: Médio-Bom. Como nos casos anteriores, pode dizer-se que há na Euro-região imenso potencial para implementar ações que visem melhorar a atratividade da região perante turistas, investidores, residentes e não residentes. De facto, como foi descrito na respetiva secção para este passo (ver secção 13.5), tais ações existem, embora algumas delas ainda em fase emergente.

Passo 7 – Plano de marketing territorial: Fraco. Principalmente pela falta de uma figura de DMO (organização dedicada ao marketing territorial), mas também pela inexistência de um plano publicado ou de um orçamento dedicado, não é possível avaliar os resultados deste passo.

Passo 8 – Estratégia de comunicação: Fraco-Médio. Obviamente dada a falta do plano de marketing, não há ainda uma comunicação do mesmo. No entanto, como o enquadramento teórico faz referência também a ações emergentes ou planeadas, cabe destacar que existe a vontade e os recursos para implementar uma estratégia de comunicação na região.

Passo 9 – Inovação: Médio. A Euro-região tem grande potencialidade nesta área graças as suas infraestruturas e as competências e projetos a ser desenvolvidos de, entre outros, os centros de investigação e as universidades. Todavia, há espaço para alargar a labor feita nesta área. No caso dos produtos e serviços inovadores e/ou endógenos, há elementos a destacar

(sobre tudo, como já foi dito, no potencial que representam), mas falta uma estratégia integradora e falta o desenvolvimento de *merchandising* associado.

Passo 10 – Relações externas e *networking*: Médio-Bom. A existência de diversas entidades faz com que o trabalho de relacionamento e *networking* seja representativo. Por outro lado, o trabalho desenvolvido pela Euro-cidade Chaves-Verín e o projeto de Euro-cidade Tui-Valença fazem aportes importantes neste sentido. Embora em muitas ocasiões o relacionamento é completo ao interior da Euro-região falta algum trabalho no alargamento do *networking* a entidades externas. No entanto, alguns dos atores entrevistados reconhecem a importância de se expandir e a possibilidade de gerar contactos com outras zonas para além das “fronteiras” da Euro-região.

Passo 11 – Sustentabilidade e comportamento ético: Médio. Como já foi dito, as diferentes entidades da Euro-região estão a desenvolver projetos nesta área, quer em processo de execução quer em planeamento, mas ainda falta trabalho por fazer. Não há um reconhecimento direto e formal sobre o “direito à cidade”, embora os projetos existentes avançam no sentido de recolher os elementos necessários para a inclusão dos cidadãos, principalmente os mais vulneráveis. Por outro lado, como não existe uma arquitetura organizacional específica do marketing territorial (a DMO), não é possível avaliar nenhum código de conduta nela. Porém, não se prevê que isto seja um inconveniente forte no desenvolvimento de um plano de marketing e uma estratégia de *branding* na região.

Passo 12 – Sistema de monitorização: Fraco. Embora existam relatórios de gestão das entidades mais relevantes para a Euro-região, o facto de não existir formalmente um plano de marketing, uma estratégia integrada de *branding*, nem uma DMO, faz impossível a criação e avaliação de um sistema de monitorização na atualidade. No entanto, cabe destacar que este deve ser um papel chave dentro das atividades de uma potencial organização dedicada ao marketing territorial na Euro-região, de forma a tirar o maior proveito das vantagens que o marketing pode aportar, bem como para reformular as estratégias consoante as mudanças no mercado e nas necessidades dos cidadãos (residentes e não residentes), turistas e investidores.

14 Posicionamento da Euro-região Galiza-Norte de Portugal: Identidade e diferenciação

Na Euro-região, na medida que não existe uma estrutura organizacional definida que gera a gestão das atividades de *branding* e marketing territorial, por enquanto não existe uma única

marca destino que esteja posicionada no mercado. A identidade ainda tem de ser trabalhada em conjunto para garantir uma imagem forte e positiva. No momento em que se estabeleça o plano de marketing, com as respetivas estratégias, a Euro-região vai estar encaminhada para o desenvolvimento da competitividade e os demais benefícios do marketing na região.

A Euro-região conta com diferentes entidades em distintos patamares de compromisso e relevância na promoção da região como destino, no entanto existe grande potencial de gerar grupos de trabalhos à volta da construção de uma identidade para a região. Este trabalho vai ter de estar alinhado com o posicionamento da marca destino que seja objetiva e que represente aquilo que é verdadeiramente a Euro-região.

A Euro-região tem grandes potencialidades a nível de recursos e competências, existem condições para ultrapassar as ameaças que encara atualmente. É por isto que, com uma gestão estratégica, ativa e eficiente, pode chegar a estar corretamente direcionada para o sucesso de uma marca destino própria. Porém, o papel dos *stakeholders*, particularmente dos tomadores de decisão, é essencial neste processo; e é por isto que é importante motivar e envolver a estes atores dentro de todo o processo.

14.1 Identidade da Euro-região Galiza-Norte de Portugal

A Euro-região consegue ter uma identidade clara em relação aos seus atributos, e por intermédio destes pode atingir uma notoriedade e uma articulação da sua oferta em relação à procura dos diferentes públicos-alvo. Interessa particularmente explorar a identidade da Euro-região de modo a promover a notoriedade no mercado internacional que atualmente é muito competitivo.

Existem vários elementos que aportam à identidade a Euro-região. Estes foram identificados a partir de uma revisão documental extensiva e dos resultados das entrevistas que fazem parte deste trabalho, em especial as perguntas relacionadas com as vantagens competitivas, as características e a identidade da Euro-região (ver Anexo A).

A Euro-região conta com uma localização geográfica estratégica que lhe permite contar com um grande potencial relativamente à exploração do turismo em geral, e especialmente no turismo de natureza graças a sua exuberância natural pois conta com paisagens únicas e recursos naturais protegidos, bem como com uma série de itinerários temáticos.

A Euro-região também conta com uma tradição cultural forte e com valores como a hospitalidade do povo. É um território onde se respira segurança e tranquilidade e tem uma grande quantidade de centros históricos, alguns deles património mundial da humanidade. Há,

adicionalmente, uma vantagem no facto das características conjuntas em história, cultura e património serem semelhantes entre as duas regiões, a Galiza e o Norte de Portugal, o qual lhes permite ser um destino autêntico.

Como destino para turistas intra-europeus, a Euro-região oferece uma relação preço/qualidade bastante boa. Não só existe na região uma oferta hoteleira excelente e acessível, mas também uma alta qualidade nas infraestruturas aéreas, rodoviária, ferroviária e marítima nas zonas turísticas de mais interesse. Vale a pena também destacar que a Euro-região tem vindo a tirar partida das oportunidades que trazem as companhias aéreas *low cost* e os cruzeiros na Euro-região.

O turismo gastronómico e de vinhos (enoturismo) é também uma representação da identidade cultural da região, que vem do passado. Como mostra da ancestralidade na região, ainda se conservam muitas tradições de produção como na antiguidade. Os vinhos compreendem uma ampla gama, no lado português destacam o Douro vinhateiro, especialmente com o vinho do Porto, e a região dos vinhos verdes; no lado galego as importantes rotas do vinho na Galiza como as de Monterrei, Ribeiro, Rías Baixas, Ribeira Sacra e Valdeorras. Na gastronomia destacam os mariscos, o pão, as verduras e legumes, os peixes de mar e de rio, os queijos, os enchidos, as carnes, o mel, e o azeite, entre outros. Isto aproveitando as grandezas da fertilidade das terras do Norte de Portugal e da Galiza.

Em relação ao turismo de natureza a identidade da Euro-região nutre-se com a existência na região Parque Internacional Gerês/Xurês, declarado pela UNESCO como Reserva Mundial da Biosfera, pela sua diversidade em fauna e flora. Do lado português o Parque Peneda-Gerês é o único Parque Nacional de Portugal e conta com mais de 700 km² de área protegida. Na Galiza o parque continua como Parque Natural da Baixa Limia-Serra do Xurés para criar um só conjunto transfronteiriço.

Existem outros parques com singularidades que sublinham a identidade da região (ver Figura 28), como o Parque Natural do Litoral Norte que cobre ao longo de 16 km de costa portuguesa litoral importante para a preservação do sistema dunar, o Parque de Montesinho, a Serra do Alvão e o Douro Internacional. A Galiza conta também com mais parques naturais de características únicas como o Parque Nacional das Ilhas Atlânticas, o complexo dunar de Corrubedo, o Parque natural das Fragas do Eume, o Parque natural os Ancares, a Devesa da Rogueira, o Monte Aloia, o Bosque da Ribeira Sacra e o bosque da Fervenza entre outros. A estes, sumam-se as paisagens exuberantes dos cabos e arribas na Galiza como o cabo Fisterra,

o Touriñán, o Vilán, o Prior, o Ortegal e Home; as praias do Vilar-Ribeiro, o Casal, o San Xurxo, o Morouzos, o Soesto, o Lumbó e a praia dos Castros.

Por outro lado, a religiosidade e as tradições religiosas também fazem parte da identidade da Euro-região. Aliás, o turismo religioso apresenta-se por intermédio de uma viagem cultural e histórica com a representação de rituais e cultos a romarias e peregrinações. Espalhados pela região existem santuários e lugares sagrados, construções arquitetónicas e museus que evocam a história e as tradições religiosas. Particularmente, o que mais destaca a Euro-região neste aspeto, que se torna característico inclusivamente a nível mundial, são os caminhos de Santiago graças ao seu valor como cenário sagrado que evoca as fortes crenças e a espiritualidade da cultura cristã.



Figura 28: Principais espaços naturais protegidos na Euro-região Galiza-Norte de Portugal (GNP-AECT, 2011, p. 35).

Quanto à cultura e o património, a identidade da Euro-região vê-se fortalecida pelo facto de alguns dos centros das principais cidades estarem classificados como património mundial, para além da existência de rotas romanas, vilas, castelos, fortalezas, igrejas, conventos,

mosteiros e outras grandes obras arquitetónicas que permitem descobrir a Euro-região ao longo da história.

Um outro aspeto que identifica à Euro-região e que pode ser explorado –e em muitas ocasiões é– como turismo de saúde e bem-estar, surge pela presença de águas minerais naturais, para além do mar, e os rios e lagos que fazem com que a Euro-região conte com excelentes condições para explorar esta área do turismo de forma sustentável. A região poderia tirar mais partida da tendência dos turistas mais sensíveis e conscientes de aspetos como a saúde e o ambiente. Na Euro-região existem centros especializados e profissionais na área que garantem todas as condições para que o turista tenha uma experiência diferenciada em termos de valor acrescentado, representado pelas condições para os cuidados da saúde, a alta qualidade das águas e os seus componentes, os equipamentos dos espaços e, para sublinhar, a origem romana de muitos deles.

Existem outros elementos que aportam à identidade a Euro-região que são resumidos na Tabela 9.

Tabela 9: Alguns elementos que fazem parte da identidade da Euro-região Galiza-Norte de Portugal.

	Galiza	Norte de Portugal
História	A Euro-região está unida pela sua história comum origem de origem romana e celta.	
Cultura, Festas e celebrações	<ul style="list-style-type: none"> • Vigo: Festas de Santa Marta, Procissão ao Corpus Christi, San Xoán, Páscoa e Reconquista • Santiago: Festas do Apóstolo, Festas da Ascensão, A festa de São Roque, Páscoa e o Festival de cinema Cineuropa • Corunha: Festival Internacional do Mundo Celta de Ortigueira 	<ul style="list-style-type: none"> • Porto : São João, Páscoa, Festa académica, Santa Maria de Campanhã, São Nicolau • Braga: São João, Páscoa, Braga Romana, Festa académica, festa a Nossa Senhora do Sameiro • Viana do Castelo: a Romaria da Senhora d'Agonia, Romaria de Santa Marta de Portuzelo, Festas de São João Novo
Arquitetura	<ul style="list-style-type: none"> • Corunha: Torre de Hércules, Faro, Praça María Pita, Planetário, Museu de belas Artes, Castelo de San Antón • Vigo: Praça da Constituição, Catedral de Santa Maria, Biblioteca Penzol, Castelo de San Sebastián, Monte del Castro, Iglesia de Santiago de Bembrive • Santiago: Catedral em Santiago de Compostela, Mosteiro de São Martinho Pinário, Praça da Imaculada, Palácio de Raxoi, Praça do Obradoiro, Colegiada de Santa Maria de Sar, Convento de São Domingos de Bonaval, Hospital dos Reis Católicos, Convento de São Francisco de Val de Deus, Igreja de Santa Maria Salomé, Convento de Santo Agostinho, Palácio de Gelmires 	<ul style="list-style-type: none"> • Porto: Ponte Luís I, Palácio da Bolsa, Estação de São Bento, Torre dos Clérigos, Mercado do Bolhão, Sé Catedral, Câmara Municipal, Igreja de São Francisco, Igreja do Carmo, Estádio do Dragão, Avenida dos Aliados • Braga: Bom Jesus, Centro histórico, Arco da Porta Nova, Igreja do Mosteiro de Tibães, Igreja da Santa Cruz, Palácio do Raio, Largo do Paço, Estádio AXA • Chaves: Castelo de Chaves, Ponte Romana • Guimarães: Castelo de Guimarães, Palácio dos Duques de Bragança, Praça da Oliveira • Viana do Castelo: Santuário do Monte de Santa Luzia e Forte de Santiago da Barra • Vila Nova de Gaia: Capela do Senhor da Pedra, Casa Barbot, Mosteiro de Grijó

	Galiza	Norte de Portugal
Património	O Centro histórico da cidade do Porto, as Reservas e Parques Naturais como o Parque Nacional da Peneda-Gerês, as Ilhas Cíes (arquipélago que forma parte do Parque nacional das Ilhas Atlânticas), os Caminhos de Santiago como destino de peregrinação cristão, o centro histórico de Santiago (cidade velha), a Livraria Lello no Porto, a Igreja do Mosteiro da Serra do Pilar em Vila Nova de Gaia e outros.	
Mobiliário urbano	<ul style="list-style-type: none"> • A Corunha: Aquarium Finisterrae, Galerias em Porta Real, Teatro Rosalía, Palácio da Opera • Vigo: Museu municipal Quiñones de León, Museu de Arte Contemporânea de Vigo, Museu do Mar da Galiza, zona da Alameda e Montero Ríos, Porta do Sol, Auditório Mar de Vigo, Centro Galego de Fotografia, Parque de Catrelos, Vigozoo • Santiago: Parque da Alameda, Estação ferroviária, Rua do Franco e Rua do Vilar, Praça da Quintana, Praça de Mazarelos e Praça das Praterías, Auditório da Galiza, Centro Galego de Arte Contemporânea, Museu do Povo Galego, Museu das Peregrinações e Museu de História Natural • Universidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Porto: rede de transportes urbanos no Porto (metro, autocarros, elétricos, Funicular dos Guindais, Teleférico de Gaia), Rua Santa Catarina, Fundação e Museu de Arte Contemporânea Serralves, Casa da música, Coliseu do Porto, Aquário Sea life, Museu dos transportes e Comunicações, Museu do Vinho do Porto, Jardins do Palácio de Cristal, Parque da Cidade, Teatro Rivoli, Teatro Nacional São João e Teatro Sá da Bandeira • Braga: Theatro circo, Museu Pio XII, Museu da Imagem, Biblioteca Lúcio Craveiro da Silva, Parque de Exposições de Braga • Vila Nova de Gaia: Parque Biológico de Gaia, Cais de Gaia, Estação Litoral da Aguda • Valença: Eco-pista • Universidades

14.2 Posicionamento da Euro-região Galiza-Norte de Portugal

Segundo Kotler e Armstrong (1993) o posicionamento tem como tarefa identificar um grupo de vantagens competitivas, com o intuito de tornar os produtos e serviços atrativos para os diferentes públicos. Par isso, é necessário compreender as suas verdadeiras necessidades e expectativas de modo a oferecer mais valor do que a concorrência. Neste estudo foram identificadas as principais vantagens competitivas e os fatores de diferenciação da Euro-região, novamente, seguindo uma revisão documental e as respostas dos *stakeholders* entrevistados.

A Euro-região pode transmitir a sua oferta como destino por intermédio do posicionamento com o intuito de ocupar um lugar na mente dos diferentes públicos em relação aos destinos concorrentes. Segundo Elizagarate (2003; citado em Vegas, Serrano, & Elizagarate, 2011) a identidade visual da marca (neste caso a marca-destino) faz referencia ao nome, símbolo e design que fazem com que se possam identificar os bens e serviços cumprindo os seguintes objetivos:

- A identificação: Ter a capacidade de reconhecer os bens e serviços no processo de identidade visual e conseguir comunicar o seu trabalho aos diferentes públicos.

- A diferenciação: Um fator que tem um papel muito importante no processo da criação da marca destino, na medida que suporta o desenvolvimento da estratégia de posicionamento para atingir a meta planeada e a forma na que a concorrência é encarada.

Segundo Malowany (2006), as cidades têm quatro dimensões básicas para se diferenciarem na sua oferta de mercado: atributos tangíveis (produto), serviços, capital humano e imagem. Neste sentido e com o objetivo da criação de uma marca destino para a Euro-região que seja atrativa e diferenciada, o seguinte quadro sintetiza os pontos chaves nas quatro dimensões para a Euro-região se diferenciar face os destinos concorrentes e conseguir ficar na mente dos públicos potenciais.

Tabela 10: Posicionamento da Euro-região Galiza-Norte de Portugal: Dimensões de diferenciação.

Atributos Tangíveis	Serviços
<ul style="list-style-type: none"> • Património e arquitetura • Rede de equipamentos e mobiliário urbano • Recursos naturais • Infraestruturas 	<ul style="list-style-type: none"> • Serviços de saneamento e saúde para os residentes • Entretenimento e lazer para os diferentes públicos • Orientação para o cliente no setor do turismo
Capital Humano	Imagem
<ul style="list-style-type: none"> • Hospitalidade • Competência • Confiança 	<ul style="list-style-type: none"> • Segurança • Natureza • Tradição e culto • “Dos países um destino”

Parte V – Conclusões

[Página propositadamente deixada em branco]

15 Conclusões

Na presente investigação realizou-se uma análise da aplicação do marketing territorial para o desenvolvimento sustentável da Euro-região Galiza-Norte de Portugal, através da implementação de um modelo conceptual que permitiu explorar as suas competências e capacidades, bem como as ferramentas mais essenciais que servem de base para o planeamento de um plano de marketing. Este estudo também propôs uma auditoria para representar o estado em que se encontra a região quanto ao nível de implementação dos elementos da estratégia de marketing e *branding* territorial. Além disto, desenvolveu-se uma aproximação preliminar à identidade e o posicionamento da região.

Um dos principais contributos da dissertação é de carácter metodológico. O aporte do estudo consiste na aplicação do roteiro estratégico, como enquadramento conceptual, numa escala geográfica mais alargada –Euro-região– do que aquela em que foi desenvolvido originalmente –a nível de cidades. Também existe um contributo relativamente à validação do modelo por intermédio de uma análise muito mais aprofundada e detalhada. Cabe destacar que não foram encontradas dificuldades ou limitações relevantes na aplicação do modelo ao contexto geográfico diferente. Portanto, se espera que os resultados também contribuam no sentido de transladar as vantagens do marketing territorial ao âmbito prático dos processos de promoção da Euro-região.

É precisamente nessa direção que a dissertação aporta também um contributo prático. Assim, este estudo oferece às entidades que trabalham na consolidação da Euro-região uma análise importante para suportar ações de materialização ou desenvolvimento de estratégias de marketing territorial. Da mesma forma, esta investigação constitui um ponto de partida no momento em que se deseje definir com maior claridade o posicionamento e a identidade da Euro-região de forma articulada e em conjunto, bem como a sua estratégia de marca-destino.

Nesse sentido, é fundamental para a Euro-região começar com o estabelecimento de uma figura formal de *Destination Marketing Organization* (DMO). No momento em que exista lugar para a criação de uma DMO, este estudo apresenta um trabalho base sobre as atividades que podem ser executadas e o papel a desempenhar. Também, o diagnóstico aqui apresentado integra e articula informação importante que serve de ponto de partida para identificar as ações mais urgentes.

Ao longo do trabalho desenvolvido nesta investigação fica patente a ideia de que o marketing territorial pode contribuir para o desenvolvimento sustentável da Euro-região Galiza-Norte de Portugal, e das regiões em geral. No entanto, é essencial que as ações propostas para atrair e manter residentes, turistas e investidores não estejam limitadas a “planos de publicidade do destino” com metas unicamente a curto prazo. Dali a importância da definição de um roteiro estratégico como ferramenta para explorar as vantagens de todos os aspetos do marketing territorial, e da necessidade de implementar todos os seus níveis de maneira integral.

O desenvolvimento de um plano de marketing territorial e de uma estratégia de posicionamento tem de garantir as ferramentas essenciais para a criação de políticas e estratégias que tornem o território mais competitivo e sustentável. Neste sentido, é primordial que na criação de uma figura de DMO, e no planeamento das suas tarefas, estejam envolvidos todos os *stakeholders*. Mas também é necessário que exista um controlo e um acompanhamento constante que avalie o cumprimento dos objetivos das estratégias.

A cooperação e a complementaridade entre territórios têm um impacto forte no processo de desenvolvimento dos mesmos, sobre tudo pela sua capacidade de articular os diferentes setores (económico, político e social) e de impulsar a eficiência e a sustentabilidade. De facto, esta investigação permitiu observar que a cooperação e o uso de equipamentos e infraestruturas complementares faz com que os objetivos de desenvolvimento se tornem mais viáveis e próximos à materialização, particularmente em regiões periféricas com menores níveis de investimentos centralizados.

A proximidade cultural e económica na Euro-região Galiza-Norte de Portugal facilita o surgimento de interações e trabalho em conjunto, a partir das quais surge logo a cooperação. De maneira semelhante, as infraestruturas e equipamentos existentes em ambos lados da fronteira permite criar sinergias que impulsionem o sector produtivo e tirem partida da mais-valia representada no capital humano altamente qualificado da região.

Porém, uma das limitações para a consecução destes objetivos é a concentração de grande parte da população e a produção no litoral, o que tem levado ao interior a ser menos competitivo. A dificuldade económica causada pelo elevado índice de desemprego na região e o envelhecimento da população são limitantes para o desenvolvimento. Portanto, é importante impulsar o desenvolvimento do interior, bem como o do litoral –e por consequência a coesão na Euro-região–, através da cooperação entre as diferentes cidades, municípios e atores envolvidos da Euro-região.

Nesse sentido, o fator turístico desempenha um papel fundamental dentro dos projetos de cooperação. No caso específico da Euro-região, pode potenciar os recursos que têm em comum as zonas dos dois países e permite criar sinergias e vantagens competitivas, impulsionando o dinamismo da economia em momentos difíceis como os atuais.

Esta investigação encontrou que existe grande potencial para utilizar o turismo como resposta para potenciar o desenvolvimento e como fator de criação de valor na Euro-região. Este potencial permitiria desenvolver estratégias para posicionar a região como destino integrado de forma diferenciada, destacando inumeráveis fontes de identidade e enfatizando na criação de um destino autêntico e que oferece uma experiência única aos visitantes.

16 Limitações

Existem alguns aspetos que limitam os resultados obtidos no desenvolvimento da presente dissertação e que, portanto, devem ser tidos em conta no momento de interpretar a análise e as conclusões apresentadas.

Inicialmente, a falta de uma organização especificamente dedicada ao desenvolvimento do marketing territorial na Euro-região Galiza-Norte de Portugal (uma *Destination Marketing Organization* –DMO– no âmbito da dissertação) constitui uma limitante na recolha e análise da informação. Neste sentido, as entidades entrevistadas têm normalmente mais funções para além do marketing territorial, o que as impede de dedicar os seus recursos e atenção de maneira exclusiva ao tema, ao mesmo tempo que introduz preocupações específicas consoante o contexto da atuação de cada entidade. Por isso, uma das principais recomendações deste estudo é a de planear o estabelecimento de uma organização de DMO.

Outras limitações estão associadas à escala territorial do trabalho desenvolvido e aos recursos limitados, humanos e financeiros, com que se contava para a sua realização. A isto sumam-se as dificuldades apresentadas pela extensão da Euro-região e pelo facto de (apesar de todos os aspetos sociais e culturais que aproximam às duas regiões) se juntarem dois países com dois sistemas políticos diferentes. Isto faz com que hajam diversos interlocutores que possuem informação que não sempre é divulgada da mesma forma a todas as entidades euro-regionais.

Por fim, como foi descrito na abordagem metodológica, existem limitações próprias do método de investigação escolhido. As entrevistas semi-estruturadas davam a possibilidade ao entrevistado de introduzir elementos adicionais que não necessariamente aportavam à

discussão do tópico central da dissertação, especialmente quando existiam preocupações particulares consoante o contexto em que estavam inseridas as entidades das que faziam parte. No entanto, foram tomadas todas as medidas recomendadas na literatura científica para evitar que estas “divagações” determinaram o curso das entrevistas, sem perder o acesso a informação relevante de casos específicos. Da mesma forma, há limitações derivadas da impossibilidade de entrevistar todas as pessoas que se tinham previsto inicialmente, principalmente devido às agendas próprias dos cargos de alguns. Contudo, o carácter e a profundidade das entrevistas realizadas, mais o acompanhamento de uma revisão documental exaustiva, permitiram restringir o impacto destas limitações.

17 Estudos futuros

É importante articular o trabalho realizado nesta dissertação com mais estudos que contribuam ao desenvolvimento sustentável da Euro-região Galiza-Norte de Portugal. Inicialmente, vislumbram-se alguns aspetos sobre os quais resulta interessante e relevante desenvolver investigações adicionais, quer desde uma ótica académica quer desde uma abordagem mais empírica.

Em primeiro lugar, visto que a falta de uma figura formal de DMO (*Destination Marketing Organization*) resultou numa limitação na avaliação do nível de implementação das estratégias de marketing territorial na região, mais estudos são necessários para explorar a arquitetura e a formalização de uma organização deste tipo. Requer-se especial detalhe na investigação dos objetivos que uma DMO possa ter, a sua articulação com as funções de outras entidades, e o seu papel como promotora e gestora de uma estratégia de marketing territorial, bem como a integração de todos os diferentes *stakeholders* com os objetivos dessa estratégia.

Em segundo lugar, é preciso desenvolver com maior profundidade a identidade e demais elementos da estratégia de *branding* para a Euro-região de maneira integrada e conjunta. Uma investigação neste sentido pode estar alavancada no trabalho preliminar apresentado nesta dissertação e, particularmente, no trabalho desenvolvido até agora de maneira independente pelas entidades de turismo da Xunta da Galiza e o Turismo do Porto e Norte de Portugal.

Em terceiro lugar, e como continuação do ponto anterior, seria interessante estudar como devem ser integradas as sub-marcas e os projetos desenvolvidos ao interior da Euro-região, especialmente no caso da Euro-cidade Chaves-Verín e as que se possam vir a constituir no futuro (Tui-Valença por exemplo), com a marca *umbrella* e as estratégias de toda a Euro-

região. Deve-se fazer ênfase na maneira de promover a coerência entre a marca e estratégia principal, e as subordinadas.

Por fim, seria necessária a elaboração de investigações de mercado utilizando métodos quantitativos, como inquéritos, junto dos diferentes públicos-alvo (não só turistas, mas também residentes e investidores). Tais estudos deveriam estar orientados para contribuir na construção das estratégias de marketing e *branding* territorial da Euro-região.

[Página propositadamente deixada em branco]

Referências bibliográficas

- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2002). *Como construir marcas líderes*. São Paulo: Editora Futura.
- Albuquerque, A. (2006). *O paradigma do mercado no urbanismo: Contribuições do marketing para o urbanismo na virada do milénio* (Tese doutoral). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, Brasil. Obtido de http://www.bdt.d.ufpe.br/bdt.d/tedeSimplificado/tde_arquivos/33/TDE-2011-10-11T115920Z-5351/Publico/aaa.pdf
- Almeida, C. da C. (2004). O marketing das cidades. *Gestão e Desenvolvimento*, (12), 9–45.
- American Marketing Association. (sem data). Dictionary. Obtido 9 de Setembro de 2013, de http://www.marketingpower.com/_layouts/dictionary.aspx?dLetter=P
- Anholt, S. (2008). Place branding: Is it marketing, or isn't it? *Place Branding and Public Diplomacy*, 4(1), 1–6.
- Annoni, P., & Dijkstra, L. (2013). EU Regional Competitiveness Index RCI 2013. Obtido de http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/6th_report/rci_2013_report_final.pdf
- Azevedo, A. (2011). A sustainable and inclusive city: a new city marketing audit tool. Apresentado na 51st ERSA – European Regional Science Association International, Barcelona.
- Azevedo, A., Magalhães, D., & Pereira, J. M. M. R. (2011). *City Marketing: My place in XXI* (2ª ed). Porto: Vida Económica.
- Barros, C. (2007, Abril 25). A fronteira medieval entre Galicia e Portugal. *Revista Tema Livre*, VI(12). Obtido de <http://www.revistatemalivre.com/galiza12.html>
- Boo, S., Busser, J., & Baloglu, S. (2009). A model of customer-based brand equity and its application to multiple destinations. *Tourism Management*, 30(2), 219–231.
doi:10.1016/j.tourman.2008.06.003
- Brewerton, P. (2001). *Organizational research methods: a guide for students and researchers*. London: SAGE.

- Carta de Leipzig sobre as Cidades Europeias Sustentáveis. (2007). Reunião informal dos Ministros responsáveis pelo Desenvolvimento Urbano e Coesão Territorial.
- Castells, M. (1999). *O Poder da identidade*. (K. Gerhardt, Trans.). São Paulo: Paz e Terra.
- Centre of Regional Science. (2007). Smart cities: Ranking of European medium-sized cities. Vienna University of Technology. Obtido de http://www.smart-cities.eu/download/smart_cities_final_report.pdf
- Church, A., & Reid, P. (1996). Urban Power, International Networks and Competition: The Example of Cross-border Cooperation. *Urban Studies (Routledge)*, 33(8), 1297–1318.
- Cidrais, A. (1998). *O marketing territorial aplicado às cidades médias portuguesas: os casos de Évora e Portalegre* (Dissertação de mestrado). Universidade de Lisboa, Lisboa. Obtido de <http://www.ub.edu/geocrit/b3w-306.htm>
- Clark, G. (2006). City marketing and economic development. *International City Marketing Summit, Madrid, Spain, 11*, 15–16.
- 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.
- Comunidade de trabalho Galicia - Norte de Portugal. (2007). Plano Estratégico de Cooperação Galiza - Norte de Portugal, 2007-2013. Xunta de Galicia, CCDRN.
- Costa, André. (2013). *Destination Branding: o papel dos stakeholders na gestão de uma marca-destino – o caso da marca Douro* (Dissertação de mestrado). Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Costa, Artur, Fernández, M., Figueiredo, A., Figueroa, P., Melo, C., & Pardellas de Blas, X. (2008). *Chaves - Verín: A Eurocidade da Água. Agenda Estratégica*. (L. Domínguez, Ed). Vigo: Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular.
- Costa, S., Santana, P., Lobo, G., Almeida, J., Castro, F., Gonçalves, P., ... Brito, A. G. (2006). Perspectivas para a sustentabilidade: um desafio na Região Autónoma dos Açores. Obtido de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/5868>
- Council of Europe. (1980). European Outline Convention on Transfrontier Co-operation between Territorial Communities or Authorities. ETS no. 106. Obtido de

- <http://conventions.coe.int/Treaty/en/Treaties/Html/106.htm>
- Cunha, A. (2010). A cooperação em rede e o aprofundamento da cooperação institucional entre a Galiza e o Norte. *Eixo Atlântico: pasado, presente e futuro*, 79–89.
- Davis, S. M. (2002). *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth Through Your Brands*. San Francisco: Wiley.
- Dijkstra, L., Annoni, P., & Kozovska, K. (2011). *A New Regional Competitiveness Index: Theory, Methods and Findings*. Working Paper no. Obtido de http://www.academia.edu/download/30995150/2011_02_competitiveness.pdf
- Domínguez, L., Venade, N., Azevedo, R., Faiña, A., López-Rodríguez, J., Proença, M., ... Cardoso, A. (2004). *As euro-regiões e o futuro da Europa: o modelo da Euro-região Galiza-Norte de Portugal*. Porto: Eixo Atlântico.
- Elizagarate, V. (2003). *Marketing de ciudades*. Madrid: Pirámide.
- Enideo. (2013). WordItOut - Generate word clouds. Obtido 8 de Setembro de 2013, de <http://worditout.com/>
- Espírito Santo Research. (2008). *Euro-região Norte de Portugal - Galiza: Eixo de Oportunidades*. Viana do Castelo.
- EURIB. (2009). Kapferer's Brand-Identity Prism model. European Institute of Brand Management. Obtido de http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Identiteit_en_Imago_ENGELS/v_-_Het_Brand-Identity_Prism_model_van_Kapferer__EN_.pdf
- Eurocidade Chaves-Verin. (sem data-a). Apresentação. Obtido 17 de Setembro de 2013, de <http://www.eurocidadechavesverin.eu/a-eurocidade/apresentacao>
- Eurocidade Chaves-Verin. (sem data-b). Emprego. Obtido 17 de Setembro de 2013, de <http://www.eurocidadechavesverin.eu/eurocidade/emprego>
- Eurocidade Chaves-Verin. (sem data-c). Objectivos. Obtido 17 de Setembro de 2013, de <http://www.eurocidadechavesverin.eu/a-eurocidade/objectivos>
- Eurociudad Vasca. (sem data). Una ciudad de ciudades. Obtido 18 de Setembro de 2013, de <http://www.eurociudad.org/index.php?id=119>
- Figueiredo, A. M., Penabad, J. M. P., Álvarez, E. J. V., Abalo, J. M. A., Gouveia, J. B.,

- Ropero, F. C., ... Márquez, J. M. M. (2012). *Retos de la acción de gobierno para las ciudades del siglo XXI / Desafíos da governação das cidades do século XXI*. Vigo: Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular. Obtido de <http://www.eixoatlantico.com/sites/default/files/Retos%20de%20la%20accion.pdf>
- Gaio, S., & Gouveia, L. (2007). O Branding Territorial: uma abordagem mercadológica à Cidade. *Revista A Obra Nasce*, 4, 27–38.
- 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.
- García, Juan, Gómez, M., & Molina, A. (2012). A destination-branding model: An empirical analysis based on stakeholders. *Tourism Management*, 33(3), 646–661.
doi:10.1016/j.tourman.2011.07.006
- Gilodi, C. (2004). Territorio e marketing, tra letteratura e nuovi percorsi di ricerca. *Liuc Papers*, (149). Obtido de <http://www.biblio.liuc.it/Biblio/liucpap/pdf/149.pdf>
- GNP-AECT. (2011). Análisis y diagnóstico de la Euroregión Galicia-Norte de Portugal desde la perspectiva del marketing de la GNP-AECT.
- Gomes, R. (2009). *Cidades sustentáveis: o contexto europeu* (Dissertação de mestrado). Universidade Nova de Lisboa. Obtido de <http://www.civil.ist.utl.pt/shrha-gdambiente/1.pdf>
- Gomez, P. (2000). Marketing de ciudades. Em M. Aguirre (Ed), *Marketing en Sectores Específicos* (pp. 265 – 300). Madrid: Pirámide.
- Hallstedt, S., Ny, H., Robèrt, K.-H., & Broman, G. (2010). An approach to assessing sustainability integration in strategic decision systems for product development. *Journal of Cleaner Production*, 18(8), 703–712. doi:10.1016/j.jclepro.2009.12.017
- Hassan-Montero, Y., & Herrero-Solana, V. (2006). Improving tag-clouds as visual information retrieval interfaces. Em *International Conference on Multidisciplinary Information Sciences and Technologies* (pp. 25–28). doi:10.1.1.85.9998
- Instituto Camões. (2001). Tempo da Língua - Árvore genealógica da língua portuguesa. Obtido 25 de Agosto de 2013, de <http://cvc.instituto-camoes.pt/tempolingua/04.html>

- Johnson, B., & Lehmann, M. (2006). *Sustainability and cities as systems of innovation*. Göttingen: Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek. Obtido de <http://webdoc.sub.gwdg.de/ebook/serien/lm/DRUIDwp/0617.pdf>
- Kanter, R. M. (1995). *World class: thriving locally in the global economy*. New York: Simon & Schuster.
- Kapferer, J. N. (1992). *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*. New York: Free Press.
- Kolb, B. M. (2006). *Tourism Marketing for cities and towns: using branding and events to attract tourism*. Amsterdam/Boston: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Komninos, N. (2006). The architecture of intelligent cities: Integrating human, collective and artificial intelligence to enhance knowledge and innovation (pp. 13–20). Apresentado na 2nd IET International Conference on Intelligent Environments, Atenas.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1993). *Principios de Marketing*. Rio de Janeiro: Prentice-hall do Brasil.
- 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., Haider, D. H., & Rein, I. J. (1993). *Marketing places: attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations*. New York: Free Press.
- Kotler, P., & Makens, J. C. (2003). *Marketing para turismo*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, J., Lévi, J., & Dionísio, P. (2004). *Mercator XXI - Teoria E Pratica Do Marketing* (10th ed). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Malowany, J. (2006). Como impulsar el desarrollo, la creatividad y la competitividad de las ciudades a través del Marketing. Retrieved April, 18, 2009.
- Martins, N., Domingos, E., Ribeiro, F., & Carvalho, P. (2008). Política de Cidades Polis XXI - Redes Urbanas para a Competitividade e a Inovação - Razões para Cooperar, Ideias a explorar. Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais do Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional.

- McNaught, C., & Lam, P. (2010). Using Wordle as a supplementary research tool. *The qualitative report*, 15(3), 630–643.
- Méndez, R. (2002). Innovación y desarrollo territorial: algunos debates teóricos recientes. *EURE (Santiago)*, 28(84), 63–83. doi:10.4067/S0250-71612002008400004
- Olabuénaga, J. I. R. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa* (5th ed). Bilbao: Universidad de Deusto.
- Otocan, O. (2010). *Euroregion as a mechanism for strengthening transfrontier and interregional co-operation: Opportunities and challenges* (No. CDL-UDT(2010)008). Estrasburgo: European Commission for Democracy through Law (Venice Commission).
- Pacheco, V. C. C. (2011). *Marketing Territorial e Iniciativas de Promoção Regional - o caso dos «Prémios novo norte»* (Dissertação de mestrado). Universidade do Porto, Porto, Portugal. Obtido de <http://hdl.handle.net/10216/57377>
- Pardellas, X. (2010). O Turismo Como Factor De Cooperación Entre Galicia E A Região Norte. *Eixo Atlântico: pasado, presente e futuro*, 45–56.
- Parlamento Europeu. (2005). *Relatório sobre o papel das «Euro-regiões» no desenvolvimento da política regional* (No. A6-0311/2005). Parlamento Europeu - Comissão do Desenvolvimento Regional. Obtido de <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A6-2005-0311+0+DOC+XML+V0//PT>
- Pereira, J. M. (2010). *A cidade como marca: um instrumento de desenvolvimento sustentável* (Dissertação de mestrado). Universidade do Minho, Braga, Portugal. Obtido de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/16836>
- Pires, I. (2007). *Geophilia: o sentir e os sentidos da geografia (homenagem a Jorge Gaspar)*. Lisboa: Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa.
- Porter, M. E. (1990). *Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Provencio, E. (1997). Desarrollo sustentable de las ciudades. *Revista Ciudades*, Abr-Jun(34).
- Pucher, J., Gaspari, E., & Radzyner, A. (2013). *EGTC Monitoring Report 2012* (No. QG-AD-13-001-EN-N). Committee of the Regions of the European Union. Obtido de

<http://dx.doi.org/10.2863/81381>

Quadrilátero. (sem data). Quadrilatero. Obtido 18 de Setembro de 2013, de

<http://www.quadrilatero.eu/>

Qu, H., Kim, L. H., & Im, H. H. (2011). A model of destination branding: Integrating the concepts of the branding and destination image. *Tourism Management*, 32(3), 465–476. doi:10.1016/j.tourman.2010.03.014

Rainisto, S. (2003). *Success factors of place marketing a study of place marketing practices in Northern Europe and the United States*. Espoo: Helsinki University of Technology. Obtido de <http://lib.tkk.fi/Diss/2003/isbn9512266849/>

Sampedro, L. (2012). *Para compreender a Euro-região Galiza - Norte de Portugal* (Dissertação de mestrado). Universidade de Coimbra, Coimbra.

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

Sociedade Portuguesa de Inovação. (2010). Percepções da População da Galiza e do Norte do Portugal sobre a Euro-região. Agrupamento Europeu de Cooperação Territorial Galicia-Norte de Portugal (GNP-AECT).

UN-HABITAT. (2010). *State of the World's Cities 2010/2011: Bridging The Urban Divide*. London: Earthscan.

Vegas, L. S., Serrano, L. M., & Elizagarate, V. (2011). Creación y desarrollo de marca ciudad, análisis de los registros de marca de las principales ciudades españolas. *Revista de dirección y administración de empresas*, (18), 125–156.

Xunta de Galicia. (2012). Galicia - Norte de Portugal. Anuario estatístico: 2011. Consellería de Facenda.

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

[Página propositadamente deixada em branco]

Anexo A. *Word clouds* conforme o roteiro estratégico

Seguindo o método descrito na secção referente à codificação das entrevistas (secção 11.1), foram geradas diferentes nuvens de palavras para representar as respostas dos agentes entrevistados de acordo a unificação do guião da entrevista com o roteiro estratégico para o marketing e *branding* territorial, como foi apresentado na secção 10.1.

Na construção das *word clouds* foi utilizada a ferramenta WordItOut (Enideo, 2013). Dita ferramenta funciona dentro do navegador web e permite gerar nuvens de palavras a partir do texto introduzido pelo utilizador e personalizar o resultado por intermédio de opções de configuração associadas à interpretação das palavras (no caso da mesma palavra aparecer de diferentes maneiras, por exemplo em minúsculas e maiúsculas), as cores, os tamanhos e tipos de letra e os algoritmos de distribuição de cores e tamanhos, entre outras. No caso desta dissertação os algoritmos utilizados foram estabelecidos de forma a atribuir às palavras cores e tamanhos em proporção direta a frequência de utilização.

Vale a pena mencionar que algumas palavras cujo uso é mais gramatical do que semântico são removidas no processo de geração das *word clouds*. Por exemplo, artigos e pronomes como “o”, “os”, “a”, “as”, “um”, “uma”, etc.; ou preposições como “com”, “em” “para”, “por”, etc. Da mesma forma, palavras semelhantes ou variações da mesma palavra foram tomadas como a mesma na quantificação da frequência de aparecimento. Por exemplo, “infraestrutura” e “infraestruturas”, ou, segundo o contexto, “economia”, “económico”, “económicas”, etc.

Neste anexo são apresentadas as *word clouds* correspondentes aos passos no Roteiro Estratégico como foram apresentados nas secções correspondentes.

Ameaças para a Euro-região Galiza-Norte de Portugal

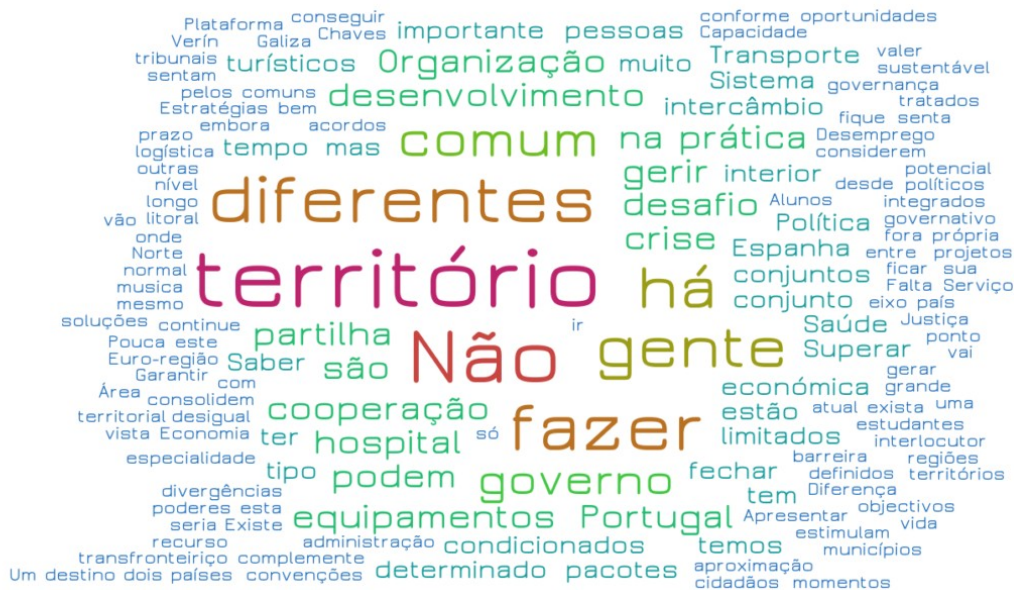


Figura 31: Word cloud para a pergunta 2 da entrevista.

Oportunidades para a Euro-região Galiza-Norte de Portugal



Figura 32: Word cloud para a pergunta 3 da entrevista.

Passo 6. Plano de ação (Perguntas do guião: 12)



Figura 37: Word cloud para a pergunta 12 da entrevista.

Passo 7. Plano de marketing (Perguntas do guião: 20)



Figura 38: Word cloud para a pergunta 20 da entrevista.

Passo 8. Estratégia de comunicação (Perguntas do guião: 13)



Figura 39: Word cloud para a pergunta 13 da entrevista.

Passo 9. Inovação (Perguntas do guião: 14)



Figura 40: Word cloud para a pergunta 14 da entrevista.

Passo 10. Relações externas e networking (Perguntas do guião: 15, 16)



Figura 41: Word cloud para as perguntas 15 e 16 da entrevista.

Passo 11. Sustentabilidade e comportamento ético (Perguntas do guião: 17, 18)



Figura 42: Word cloud para as perguntas 17 e 18 da entrevista.

Passo 12. Sistema de monitorização (Perguntas do guião: 19)



Figura 43: Word cloud para a pergunta 19 da entrevista.

[Página propositadamente deixada em branco]

Anexo B. Transcrição das entrevistas conforme o roteiro estratégico

Pelo carácter semi-estruturado das entrevistas realizadas e pela sua extensão, apresenta-se neste anexo uma transcrição seletiva dos argumentos principais dos entrevistados de acordo com a estrutura associada aos passos do modelo conceptual utilizado no desenvolvimento metodológico da dissertação, isto é, o roteiro estratégico para o marketing e *branding* territorial, como foi apresentado na secção 10.1.

Entrevista 1. José Adriano Lima / Uniminho
1. Planeamento estratégico - Perguntas: 1, 2, 3, 6, 11
<p><i>Pontos fortes:</i> Tradição que existe em cooperar. Dinâmica dos pontos transfronteiriços. Deslocação das pessoas portuguesas e o povo espanhol entre a região, há um fluxo transfronteiriço. Responsáveis políticos na fronteira abertos para desenvolver projetos de cooperação. Políticos veem na cooperação uma oportunidade para o desenvolvimento do território. O Rio Minho é um recurso que integra a região. Eco-pista que liga Valença e Monção frequentada por espanhóis como atividades lúdicas. Atividades associadas à natureza.</p> <p><i>Pontos fracos:</i> Poucos recursos económicos, por isso a região vê na cooperação uma oportunidade. As pessoas do interior tendem a deslocar-se para o litoral dos países. A população vai para outras regiões, existe emigração das pessoas da Euro-região. Problemas similares nas duas regiões. Transportes fracos a nível transfronteiriço. Concelhos que têm pouco peso na economia da Euro-região. Diminuição de concelhos. Visão limitada pela potencial concorrência (veem as pessoas de determinades áreas de negócios como concorrentes). Uma região pouco habitado no interior, a gente vai para fora, abandona o território. Dificuldades de criar condições para as pessoas ficarem. Realidades similares.</p> <p><i>Ameaças:</i> Não conseguir a gente ficar no território, vão para fora do país ou para outras regiões. Serviço de Saúde. Área da Justiça, tribunais a fechar. Governos estarem fechados à cooperação. Existem tratados e convenções, mas na prática há muito para fazer. Na prática estão limitados ou condicionados mesmo que existam acordos.</p> <p><i>Oportunidades:</i> Avances na cooperação no território, principalmente quanto à cooperação na partilha de recursos na área da saúde. Existe acompanhamento e existem varias entidades de cooperação. Existe também uma experiência acumulada no território, assim, com a experiência em projetos comunitários, se deveria avançar para a concretização de projetos integradores. Se está a abrir caminho com os diferentes projetos com base em recursos partilhados. Experiência em projetos de integração. Projetos: saúde, transportes, sendeiro, eco-pista (rede de eco-pista transfronteiriça com sinalização comum, com identificação de pontos de interesse que também é comum). A história associada ao Rio (Minho). Recursos do lado português, por exemplo todos concelhos têm piscinas municipais e eco-pistas, tem de se rentabilizar o investimento que já esta feito em Portugal. Não duplicar equipamentos. Há algumas industrias que estão mais desenvolvidas no lado galego e menos no português e vice-versa. No setor automóvel se faz produção de componentes do lado português e do lado galego, para além de montagem e desmontagem. Existe uma complementaridade.</p> <p><i>Vantagens competitivas:</i> A experiência acumulada das pessoas ligadas a estas temáticas. As características que se podem ressaltar da região são o turismo associado a recursos naturais, o empreendedorismo verde e o turismo verde.</p>
2. Branding como objetivo estratégico - Perguntas: 18
<p>Existe um programa onde se quer promover o desenvolvimento sustentável através da Uniminho que tem a ver com o <i>Eco-tour</i>. Realizou-se uma candidatura para POCTEP com o projeto. O objetivo é criar uma rede de sendeiro transfronteiriço, pacotes turísticos comuns, percursos temáticos ligados a história, um Aqua museu associado à realidade fluvial do rio. Na parte social, com as pessoas mais velhas, ter atividades para eles.</p>
3. Arquitetura e integração dos responsáveis pelo marketing territorial - Perguntas: 8, 9
<p>Atores de grau local nas duas regiões, mas é difícil de coordenar. Têm de se integrar estes atores, quer as entidades quer os municípios envolvidos. Fazer um plano de marketing integrado tem dificuldades pelo fato de integrar diversas entidades, a Universidade do Minho esteve participando num projeto da saúde no começo. À escala da Euro-região: a Junta da Galiza, Uniminho, AECT, POCTEP, CCDRN, CIM Alto Minho.</p>
4 - 5. Estratégia e identidade de branding - Perguntas: 4, 5, 7, 10
<p><i>Elementos de identidade:</i> A Euro-região tem muitas características homogêneas, características naturais e de</p>

Entrevista 1. José Adriano Lima / Uniminho

história similares, o turismo do vinho, os enchidos, o chouriço, o salpicão, os caminhos de Santiago e o turismo religioso.

Fatores de diferenciação: Dinâmica que existe na região do fluxo transfronteiriço. Há tradição na dinâmica das entidades de cooperação como EURES, que está relacionado com o emprego Europeu. O facto de que o resto de Europa vê a região como um exemplo de cooperação.

Fatores de atração: Os recursos naturais, a paisagem, os produtos endógenos, a zona do rio como reservas ecológicas, as zonas protegidas, a zona com mais espaço verde e o parque Gerês Transfronteiriço.

Perceção: Positiva, ultrapassando ameaças. Tem de se articular melhor entre as poucas entidades que estão a trabalhar na cooperação e cada entidade ter noção do seu papel na Euro-região. Para além de coordenar.

6. Plano de ação - Perguntas: 12

Atividades: Turismo associado à natureza. Potenciar os produtos endógenos. Vender pacotes turísticos conjuntos que mostrem tudo o território da Galiza e Norte de Portugal. Potenciar o turismo verde.

7 - 8. Plano de marketing e estratégia de comunicação - Perguntas: 13, 20

O Passa-palavra, o Site na Internet. Compilar a oferta turística e temática de todo o território, os operadores turísticos devem de se organizar de forma conjunta para cativar públicos-alvos em conjunto. Um portal de informação transfronteiriço, que já existe, com publicações, um boletim de notícias transfronteiriças e informação estatística sobre o território.

Benefícios/dificuldades: É difícil agrupar vários atores e consolidar isto dentro da região. Há sub-regiões e os interesses podem ser diferentes. A cooperação deve ser mais concentrada para o sucesso de um plano de marketing. Não nos podemos promover individualmente.

9. Inovação - Perguntas: 14

Existe o centro de nanotecnologia em Braga e em Espanha há vários institutos de investigação. Através de uma série de produtos do agro, mas não se faz uma inovação avançada, não há um centro de investigação tecnológico. Atualmente o que se faz é tentar vender de forma diferente, por exemplo fazendo compotas, etc.

10. Relações externas e *networking* - Perguntas: 15, 16

Por exemplo com a União Europeia como parceiro fundamental. Existem potenciais oportunidades de cooperação com outras regiões interessadas, mais orientado para *benchmarking* com outras Euro-regiões.

11. Sustentabilidade e comportamento ético - Perguntas: 17, 18

O marketing acaba por tornar a região mais atrativa e sustentável. Proteger o património natural, fazer investimentos consideráveis em recursos naturais. É difícil, mas o turismo feito de forma responsável é uma forma de tornar a natureza sustentável. A rede de via verde comum nas autoestradas, o turismo gastronómico, fazer um *show cooking*, um lar de idosos como resposta na parte social e partilha de serviços sociais.

12. Sistema de monitorização- Perguntas: 19

Os indicadores para perceber a participação ativa e inquéritos pelos operadores turísticos.

Entrevista 2. Juan Lirón / GNP-AECT

1. Planeamento estratégico - Perguntas: 1, 2, 3, 6, 11

Pontos fracos: Situação periférica na Europa, situação geográfica. A política regional: em Portugal há um objetivo convergente e têm um máximo de ajudas comunitárias; Espanha-Galiza está em período de transição, tem menos níveis de financiamento de ajudas comunitárias. PIB per cápita Galiza 90 e PIB per cápita do Norte 65. PIB per cápita no Norte de Portugal é muito baixo. A crise afeta para a diminuição da indústria, estava especializada em setores que sofreram uma reconversão. Desemprego jovem pela crise, portanto há emigração, o futuro está a ser comprometido. O tipo de emigrante antigamente queria voltar à região. A geração melhor formado que já teve a Euro-região, emigra e não tem uma ideia de voltar. Perde-se o capital humano muito formado e que é importante para o desenvolvimento económico da Euro-região. Esta geração que, no caso de voltar à região, iria trazer mais enriquecimento e valor acrescentado que poderia ser investido na Euro-região. Devido à crise, alguns dirigentes empresariais também foram para o estrangeiro.

Pontos fortes: Infraestruturas de transporte e de comunicação. Estar na periferia pode transformar-se numa fortaleza pelo capital de infraestruturas de portos comerciais e pesqueiros importantes. Se se especializaram estas infraestruturas e se coordenaram em cada um dos tráficos correspondentes, se poderiam gerar economias de escala. O capital de infraestrutura é elevado em portos e estradas mas não em comboios. Ser uma base logística para América latina e Ásia porque os maiores portos do mundo estão colapsados. O potencial existente no conhecimento, uma rede importante de centros tecnológicos, e no setor marítimo, na nanotecnologia e a rede de universidades. Conseguir gerar sinergias nos setores. Uma população maior que alguns estados membros da União Europeia. Cada vez uma maior integração económica, social, cultural. Laços de cultura comum, culturas similares. Um idioma similar facilita o intercâmbio. A base territorial também é similar. Mesma problemática, mesmas fortalezas e oportunidades. Grande potencialidade em projetos de

Entrevista 2. Juan Lirón / GNP-AECT

investigação a desenvolver. Satélite lançado pela Universidade de Vigo, há tecnologia na região. Potencial no conhecimento e tecnologia. As exportações e o turismo fazem parte importante da economia atualmente. Capacidade de iniciativa. Exportações portuguesas incrementaram. Temos uma base empresarial competitiva. Setor do grão, a pedra, a automação, a alimentação pesqueira e a metalomecânica. Existe um polo de indústrias muito competitivo e com exigências em inovação tecnológica. Potencial humano, conhecimentos e o tecido empresarial.

Ameaças: Não há pacotes turísticos conjuntos integrados. Espanha e Portugal têm sistemas políticos diferentes mas há cooperação. O importante é ter os objetivos bem definidos. Seria importante ter só um interlocutor. Faltam pacotes turísticos conjuntos.

Oportunidades: O turismo e um plano estratégico de turismo. Explorar a cooperação para trabalhar entre universidades em projetos de investigação. Localização geográfica na periferia. Internacionalização da Euro-região através da cultura com África e América latina com grande potencial comercial. Intercâmbio de relações entre as empresas galegas e portuguesas para entrar nesses mercados. Explorar o turismo náutico, o gastronómico, o de vinhos, os parques, o património histórico, o religioso. Realizar pacotes turísticos conjuntos, que exista uma rota de “semana gastronómica”, campos de golfe. Existem monumentos importantes. “Dois países um destino”. As distâncias curtas e o capital endógeno. Nos transportes, com 4 Aeroportos, têm de se especializar e coordenar as rotas num raio de 300 km. Estudar que tráficos se podem captar, quer mercadorias quer passageiros, no que se refere a passageiros que entrem pelo Porto e saiam por Santiago. O aeroporto de Vigo devia ser o maior pesqueiro de Europa e do mundo. Muitos produtos vão a Vitoria e voltam para Vigo, porque o Aeroporto de Vigo não está aberto 24 horas. O comboio tem de melhorar, tem de ser mais rápida a rota de Porto-Vigo-Santiago. Unir as infraestruturas desde portos até comboios, principalmente as infraestruturas portuárias da Euro-região. A logística é o futuro, temos tudo! temos é de coordenar. Analisar os portos e os tráficos, em que é competitivo cada porto, Leixões, Viana de castelo, Vigo, etc. Projeto de homologação dos títulos profissionais, para melhorar o intercâmbio, equivalências.

Vantagens competitivas: Base de capital público, infraestruturas de transporte e comunicações, áreas marítimas e terrestres. Bases de logística, podem gerar-se economias de escala e sinergias. O capital humano com nível científico e técnico de formação profissional. Estar na periferia pode converter-se em algo positivo. Existe uma riqueza a nível de termalismo muito importante. Em turismo termal existe cooperação porque existe grande potencial e as termas em outras partes da Europa são muito caras, na região é mais barato.

2. Branding como objetivo estratégico - Perguntas: 18

Eixo da estratégia 2020, o crescimento inteligente, sustentável e integrador. A riqueza do parque transfronteiriço de Gerês. Manter o que se tem e rentabilizá-lo. Há zonas ecológicas protegidas importantes na Euro região, têm de ser conservadas. A floresta autóctone em Tui e Valença, com as crianças um dia se plantaram espécies representativas da Euro-região.

3. Arquitetura e integração dos responsáveis pelo marketing territorial - Perguntas: 8, 9

AECT com os seus dois parceiros que são a Junta da Galiza e o Governo Português através da CCDRN. O Agrupamento Europeu de Cooperação Territorial. O parlamento comunitário. Existe um regulamento comunitário. A União Europeia cada vez da maior reconhecimento à cooperação territorial transfronteiriça e se espera muita mais permeabilidade neste novo período. Também são importantes as autoridades locais. Realizar um foro de intercâmbios de ideias com todos estes atores. Alguns têm mais sensibilidade para a cooperação. Temos de mostrar que a cooperação é benéfica. Presidentes de câmaras municipais através de um intercâmbio de ideias e de resolução de problemas. Acordos entre câmaras municipais.

4 - 5. Estratégia e identidade de branding - Perguntas: 4, 5, 7, 10

Elementos de identidade: Identificação cultural. Intercâmbio de pessoas. “Dois países um destino”, duas regiões de dois países que têm uma atuação comum e integração económica, social e cultural. Os ajustes de integração e cooperação de todos os atores, já se está a trabalhar em isso, através do contacto empresarial e de universidades. Por exemplo a fundação CEER que é um contacto para o mundo do conhecimento. Os centros tecnológicos da Euro-região como o da automação, o setor pesqueiro e o Campus do mar, o centro tecnológico da madeira e da pedra. Base logística de intercâmbio de produtos, temos os elementos e temos é de integrar isto. O setor da madeira, o têxtil, a metalomecânica, a pedra, a indústria auxiliar do automóvel e da construção naval e o setor aeronáutico, etc. Algumas empresas têm-se especializado como fornecedores de ADS (partes de aviação) e já há cooperação entre eles.

Fatores de diferenciação: A posição geográfica, o conhecimento, o idioma, o entendimento é importante. A Euro-região superou a prova, é muito nova mas tem feito muitas coisas. Existem ações criativas e culturais, e há grande complementaridade na maioria dos setores.

Fatores de atração: Empresários que querem investir na Euro-região têm contactos com o mundo lusófono e de América latina. Somos uma base para Europa, para América latina e Ásia. Os salários são competitivos.

6. Plano de ação - Perguntas: 12

Já se está a trabalhar, a POCTEP está a desenvolver um projeto em marketing territorial. Se trabalha em missões comerciais conjuntas. Nas feiras poderia trabalhar-se em conjunto com um stand de turismo integrado. O sentido de autoestima, tem de se resolver este problema. Os potenciais estudantes Erasmus, há um intercâmbio importante. Um gabinete de informação da Euro região. Se está a fazer uma grande base de

Entrevista 2. Juan Lirón / GNP-AECT
dados, um buscador, por exemplo que alguém quer uma tese sobre vinho, o buscador lhe permite encontrar todas as teses na Euro região. Agrupando toda a informação que existe na Euro-região. Também com agendas turísticas de todos os concelhos. Atualmente está a ser desenvolvido este projeto.
7 - 8. Plano de marketing e estratégia de comunicação - Perguntas: 13, 20
Um buscador conjunto de Universidades, agrupar toda a informação da Euro-região, um buscador que poupe tempo, e inclua agendas turísticas de todos os concelhos. <i>Dificuldades:</i> Espanha e Portugal têm sistemas políticos diferentes, mas há cooperação. O importante é ter os objetivos bem definidos. Seria importante ter um só um interlocutor.
9. Inovação - Perguntas: 14
Satélite lançado pela Universidade de Vigo. Há tecnologia e potencial no conhecimento e a tecnologia. Existem centros tecnológicos da Euro-região como o da automação. Setor aeronáutico, algumas empresas tem se especializado como fornecedores de ADS e já há cooperação entre eles. Potencial no Conhecimento, uma rede importante de centros tecnológicos, no setor marítimo, na nanotecnologia e a rede de universidades.
10. Relações externas e <i>networking</i> - Perguntas: 15, 16
Os níveis de governança são menores que em outras regiões, mas o nosso nível de governança é bom. O contacto com América Latina é importante porque contacta a Euro-região. As Euro-cidades: Tui-Valença e Chaves-Verín. Gestão conjunta de equipamentos, piscina climatizada em Valença onde 70% dos utilizadores são residentes de Tui. Equipamentos de instalações culturais e desportivas conjuntas. Que possa existir a mesma qualidade de vida em toda a Euro-região.
11. Sustentabilidade e comportamento ético - Perguntas: 17, 18
Crescimento económico é o mais essencial. Trabalha-se com as associações na parte social e o intercâmbio. Tomar conta dos idosos para ter menos gastos na saúde e fazer uma integração dos serviços.
12. Sistema de monitorização- Perguntas: 19
Não respondeu.

Entrevista 3. João Gonçalves Martins Batista / Câmara municipal de Chaves
1. Planeamento estratégico - Perguntas: 1, 2, 3, 6, 11
<i>Pontos fortes:</i> Uma história comum, um território comum, uma língua comum que nos aproxima. A língua galega e o português que depois evolui. Há boa comunicação pelo idioma similar. Grande potencial nas termas. <i>Pontos fracos:</i> Organização e estrutura territorial com um litoral muito povoado e um centro menos povoado. Diferença grande entre o litoral e o interior, a riqueza tende a acumular-se no litoral. Barreiras na saúde, educação, proteção civil e transporte ferroviário. O desenvolvimento de um território é maior quando esse desenvolvimento é harmonioso e este não é o caso. O litoral é muito povoado com altos índices de desenvolvimento, e o interior, que ambientalmente é excecional, mas tem baixa densidade populacional. Neste território tem de se harmonizar para a competitividade e a coesão. Prioritariamente a coesão territorial para aproximar o desenvolvimento dos dois territórios, quer litoral quer o interior; mas os nossos países, Portugal e Espanha, só se preocupam pelo competitivo e por tornar cada vez mais competitivo o litoral, e o interior menos competitivo. Se se aumenta a competitividade diminui a coesão. Se se aumenta a coesão aumentamos na competitividade. Não ter dado um desenvolvimento harmonioso no interior. Preocupação com o desenvolvimento harmonioso. Se o litoral está muito habitado acumulam-se os problemas. Na Euro região apresenta-se este problema do Litoral e Interior. <i>Ameaças:</i> Desenvolvimento desigual no território. Diferença grande entre o litoral e o interior. Fazer valer o eixo do interior. Pouca aproximação da governança porque os níveis de administração são diferentes, os poderes são diferentes nos municípios da Galiza e do Norte de Portugal. Superar divergências desde o ponto de vista governativo é um desafio. Apresentar projetos comuns no território. Saber que um conjunto de determinado tipo de equipamentos e gerar partilha de estes fornece soluções. Gerir um território comum é um desafio. Plataforma logística, gerir em conjunto determinados equipamentos. A capacidade de partilha é um desafio, existe um potencial que temos de saber gerir. Os cidadãos de Chaves não podem ir ao hospital em Verín. Não há uma partilha de este recurso conforme a especialidade do hospital. Os alunos não podem fazer intercâmbio, os estudantes de música não podem fazer intercâmbio. Não há um transporte comum. A própria organização territorial é diferente, temos de superar esta barreira. Fazer com que as pessoas se sentam num território comum. “Um destino dois países”, onde a pessoa se sinta num território comum. <i>Oportunidades:</i> Grande potencial nas termas. O ambiente, a natureza, a história e o património, o religioso, as termas, o turismo de bem-estar são uma das formas de superar a dualidade, e ter um plano estratégico de marketing de turismo que promova as regiões do interior. Se há fluxo de turistas se tem uma economia competitiva. Grande afinidade na parte social. Complementaridade. Uma Europa que pretenda a eliminação das fronteiras; as fronteiras políticas é fácil, mas há outras fronteiras sociais, na educação e económicas que são um grande desafio. Sentir-se cidadão europeu de forma plena.

Entrevista 3. João Gonçalves Martins Batista / Câmara municipal de Chaves	
<i>Vantagens competitivas:</i>	Portas do mar, vias de comunicação terrestres importantes. Um território com recursos naturais, os parques naturais como da Peneda-Gerês, os recursos agro florestais.
<i>Características:</i>	Vontade das pessoas para trabalharem num futuro conjunto, com melhores ideias. Porque sem vontade não vale a pena. As pessoas aderem à proposta de trabalharem em conjunto.
2. Branding como objetivo estratégico - Perguntas: 18	
	O desenvolvimento sustentável como um dos elementos do plano estratégico aprovado em 2008 na Euro-cidade de Chaves e Verín, este projeto nasceu em Dezembro de 2007. Trabalho em conjunto, troca de conhecimento a nível de estudantes. Celebração de dia da criança em comum, os desportos em comum, uma educação rodoviária em comum. O elemento fundamental é a água e tem de se valorar.
3. Arquitetura e integração dos responsáveis pelo marketing territorial - Perguntas: 8, 9	
	Os hoteleiros, as associação de hoteleiros, na parte da restauração, os operadores turísticos e entidades locais. Também a entidade regional de turismo Porto e Norte e as suas delegações: de Turismos religioso, bem-estar, paisagístico, etc., e atores locais e câmaras municipais.
4 - 5. Estratégia e identidade de branding - Perguntas: 4, 5, 7, 10	
<i>Elementos de identidade:</i>	Identidade linguística. Situação geográfica que nos aproxima. Elemento fundamental é a água.
<i>Fatores de diferenciação:</i>	A tradição e a história são muito fortes na Euro-região. Existem entidades, por exemplo o Eixo Atlântico que trabalham pela cooperação. Em Chaves e Verín existe a maior concentração de águas minerais em toda a Europa.
<i>Fatores de atração:</i>	O ambiente, o clima, a gastronomia e as termas. Uma região que está a frente de todas na península ibérica, avançada desde o ponto de vista da aproximação das instituições e as pessoas.
6. Plano de ação - Perguntas: 12	
	Agenda conjunta de turismo. Guias turísticos conjuntos. Programas conjuntos, por exemplo venha 5 dias ao Norte de Portugal e a Galiza. A empresa privada tem de ser integrada, mostrar os interesses e dar ideias. Os atores públicos devem ser reguladores e promotores. As empresas privadas tinham de estar integradas às entidades do Porto e Norte de Portugal. Não é só as entidades públicas que devem de propor. O mais importante é as entidade publicas serem capasses de captar aquilo que querem os operadores. Porque eu posso ter a melhor ideia mas pode não ser aquilo que querem os operadores, vou ter de reuni-los e perguntar-lhes. Eles podem dar ideias. As entidades públicas devem ser mais reguladoras, impulsionadoras e promotoras.
7 - 8. Plano de marketing e estratégia de comunicação - Perguntas: 13, 20	
	Internet. Sites de entidades oficiais. Postos de turismo das localidades.
<i>Benefícios:</i>	Potenciar o turismo como a atividade económica importante, desenvolver a atividade económica, ajudar as pessoas a ter mais rendimentos, criar riqueza, criar emprego.
<i>Dificuldades:</i>	Ter uma visão estratégica global, ser competitivo e ter coesão a níveis institucionais e de administração, porque são diferentes entre Portugal e Espanha. Nós vivemos numa região muito tradicional, há uma certa resistência de quem fez da mesma maneira uma coisa para a fazer de forma diferente. As pessoas tem uma resistência natural à mudança.
9. Inovação - Perguntas: 14	
	Não respondeu.
10. Relações externas e networking - Perguntas: 15, 16	
	Alargar o trabalho do Norte de Portugal e Galiza, alargar para Castela e Leão. Alargar o território. A grande oportunidade é que Castela-Leão tem um potencial turístico do Douro espanhol e cidades importantes em Espanha como Salamanca que dão importância desde o ponto de vista cultural, de inovação e educação.
11. Sustentabilidade e comportamento ético - Perguntas: 17, 18	
	Já tinha falado no ponto dois.
12. Sistema de monitorização- Perguntas: 19	
	É importante fazer um seguimento.

Entrevista 4. Rubén Camilo Lois González / Fundação CEER	
1. Planeamento estratégico - Perguntas: 1, 2, 3, 6, 11	
<i>Pontos fortes:</i>	Oferece aos turistas do século XXI um turismo experiencial. O turismo urbano, o turismo cultural e o turismo religioso. A experiência da região, a gastronomia. Os 4 Aeroportos, os cruzeiros que chegam, o caminho de Santiago, os vinhos, o setor têxtil, a madeira. As novas tecnologias, aproveitar o eixo urbano e o potencial de turismo e setor de alimentos.

Entrevista 4. Rubén Camilo Lois González / Fundação CEER
<p>Ameaças: Organização de governo, políticas que não estimulam ao desenvolvimento, a economia atual, a crise económica. Os territórios serem diferentes.</p> <p>Oportunidades: O plano de Europa 2020. Potenciar a investigação em todas as universidades. Fomentar as redes. Fazer uma seleção de setores prioritários. Uma boa conectividade a nível de portos, as infraestruturas e conexões. A descentralização e especialização de cada porto na Euro-região.</p> <p>Vantagens competitivas: O eixo urbano. Localização à beira do Atlântico. Projeção a América Latina. A aproximação a África. A aceitação na comunidade. A flexibilidade dos residentes. Força de trabalho qualificada e experiência.</p> <p>Características: Vontade de colaborar. Mão de obra qualificada.</p>
<p>2. Branding como objetivo estratégico - Perguntas: 18</p> <p>Se está a trabalhar em projetos de sustentabilidade para região a través das redes e entidades pertinentes.</p>
<p>3. Arquitetura e integração dos responsáveis pelo marketing territorial - Perguntas: 8, 9</p> <p>Junta coordenadora da região. Câmaras municipais. Universidades. Setores empresariais. Clusters. Comunidades da região Norte. Governo das cidades. Junta da Galiza.</p>
<p>4 - 5. Estratégia e identidade de branding - Perguntas: 4, 5, 7, 10</p> <p>Elementos de identidade: A beira do Atlântico, o verde, a península do território ibérico, a história e cultura similar. A comunicação organizacional, as instituições de governo e líderes comprometidos.</p> <p>Fatores de diferenciação: Força de trabalho qualificada e experiente. Mão de obra especializada e o tecido industrial. Pequenas e medianas empresas inovadoras. Aceitação na comunidade. Flexibilidade dos residentes. Potencialidade energética. Conectividade marítima. Projeção à América Latina e aproximação à África. Industrialização. Frota pesqueira.</p> <p>Fatores de Atração: Turismo religioso. Gastronomia. 4 Aeroportos. Caminho de Santiago. Vinhos.</p> <p>Perceção: restrições a nível económico mas vontade de cooperar.</p>
<p>6. Plano de ação - Perguntas: 12</p> <p>Não respondeu.</p>
<p>7 - 8. Plano de marketing e estratégia de comunicação - Perguntas: 13, 20</p> <p>Dificuldades: Existirem alguns atores que não estejam abertos a cooperar.</p> <p>Benefícios: O tecido industrial de pequenas e medianas empresas. A facilidade de adaptação. As potencialidades energéticas. Aproveitar a conectividade marítima para trazer internacionalização às empresas da região.</p>
<p>9. Inovação - Perguntas: 14</p> <p>Existem grupos de investigação nas Universidades. Inovação na biodiversidade.</p>
<p>10. Relações externas e networking - Perguntas: 15, 16</p> <p>Não há muito, e não se tem trabalhado a nível de marketing territorial.</p>
<p>11. Sustentabilidade e comportamento ético - Perguntas: 17, 18</p> <p>Uma necessidade! é imediato para fixar o caminho para a sustentabilidade.</p>
<p>12. Sistema de monitorização- Perguntas: 19</p> <p>Não respondeu.</p>

Entrevista 5. Pablo Rivera Bau / Euro-cidade Chaves-Verín
<p>1. Planeamento estratégico - Perguntas: 1, 2, 3, 6, 11</p> <p>Pontos fortes: Dois regiões e um território compartilhado. Infraestruturas permitem melhor mobilidade na Euro-região. Há uma dinâmica de cooperação, há uma visão mais aberta das coisas. A posição logística. O território Chaves e Verín tem logrado em curto tempo estruturas de cooperação. Temos conseguido ultrapassar dificuldades graças ao idioma, porque é similar. Um zona de influência, os recursos humanos, o património natural, o tecido empresarial. As raízes culturais que fazem como que seja atraente.</p> <p>Pontos fracos: O estado central não chega muitas vezes à periferia e é complicado que o governo chegue. Os territórios da periferia são geralmente deprimidos pelo estado central porque não chega à periferia. Diferenças dos sistemas administrativos criam uma barreira grande entre Portugal e Espanha. Portugal tem uma centralização administrativa e Espanha tem comunidades autónomas, são diferentes. Nos territórios de fronteira, os sentimentos de "cicatrices ao longo da história" se vivem mais intensamente. Transporte e saúde são uma barreira. Não há um transporte de shuttle direto porque não compensa economicamente, não há o numero de pessoas suficiente para que seja rentável, só se recolhem pessoas pelo caminho, mas não pode ser transfronteiriço, só pode ser internacional. Por fim, as empresas não invertem se não vão ganhar dinheiro.</p>

Entrevista 5. Pablo Rivera Bau / Euro-cidade Chaves-Verín
<p>Ameaças: Garantir que a gente fique e que considerem que têm oportunidades no território para fazer a sua vida. Em momentos de crise é normal que a gente emigre. Que continue no tempo e no longo prazo a cooperação para o desenvolvimento sustentável. Que com o tempo se possam consolidar as estratégias. Os transportes transfronteiriços. O sistema de Saúde que seja complementar na Euro-região.</p> <p>Oportunidades: A cooperação é trabalhar em conjunto para conseguir mais coisas, para ser maiores, para ter maior capacidade para pedir algo ao governo. Agrupar-se para ser mais fortes e ganhar mais. A fronteira comercial aberta. Criação de um centro logístico para Europa. A partir da cooperação, juntar os esforços. Fazer da fronteira uma oportunidade para o desenvolvimento. Rentabilizar os impostos. Apostar num conceito de integração diferente. Criar redes de cooperação que façam mais fácil a vida das pessoas nestas regiões, aproveitando e otimizando os recursos. Um território unido, temos pensar que estamos num mundo globalizado que temos um produto e podemos vender ao outro lado do mundo e que ao outro dia já está transportado. Chaves e Verín já têm projetos aprovados pela UE, aproveitar isto. Projetos como as plataformas de logística, poder comunicar os portos e aeroportos e que possam distribuir ao resto de Espanha e Europa. Consolidar estruturas para que os residentes fiquem pela qualidade da educação oferecida na Euro-região. Desenvolver o setor de serviços, que a gente venha e deixe o seu dinheiro. Fazer uma gestão de forma comum para rentabilizar e melhorar a qualidade dos equipamentos, o rendimento de serviços, e poupar custos nas instalações desportivas e culturais. Logisticamente impulsar à dinamização económica. Potenciar o termalismo aproveitando os recursos que temos em termas e natureza. Potenciar as economias de escala.</p> <p>Vantagens competitivas: As pessoas percebem outra cultura pela proximidade. Complementaridade nos diferentes setores. Interesses comuns.</p>
2. <i>Branding</i> como objetivo estratégico - Perguntas: 18
<p>Uma aposta estratégica para que o território seja mais competitivo, ofereça mais coisas unido que por si só não podia oferecer, que ofereça inovações e se diferencie para concorrer com outros territórios. Conseguir diferenciar-se tirando vantagens dos seus recursos endógenos, dos recursos que o território oferece e que pela união se potenciem as economias de escala e fazer que seja mais competitivo, diferenciado e mais desenvolvido. A chave é a competitividade e a sustentabilidade.</p>
3. Arquitetura e integração dos responsáveis pelo marketing territorial - Perguntas: 8, 9
<p>Câmaras municipais. Entidades públicas e privadas. CCDRN. Junta da Galiza. Eixo Atlântico. Entidade Regional de Turismo do Porto e Norte de Portugal.</p>
4 - 5. Estratégia e identidade de <i>branding</i> - Perguntas: 4, 5, 7, 10
<p>Elementos de identidade: Água como elemento de identificação, o termalismo, a língua e a cultura similar.</p> <p>Fatores de diferenciação: Território europeu que concentra a maior quantidade de água termal minero medicinal. O rio Tâmega e o rio Minho. Ligação histórica e cultural.</p> <p>Fatores de atração: Os vinhos de qualidade, a gastronomia, o património – o cultural e o religioso – as rotas de sendeiro, os campos de golfe e o termalismo.</p> <p>Perceção: Existem avances importantes em termos de cooperação. Um trabalho conjunto adiantado na região com projetos aprovados pela UE. Importante incentivar para a criatividade.</p>
6. Plano de ação - Perguntas: 12
<p>Participar em feiras de forma comum, um stand conjunto. Agenda cultural conjunta e uma guia turística conjunta. Diretório de empresas transfronteiriço. Eventos para empreendedores e organização de eventos transfronteiriços. Com os agentes de turismo, fazer promoções turísticas conjuntas, criar atividades de lazer. Fazer um território seguro. Promover os recursos endógenos. Vender o produto de forma diferenciada. Promover as festas e tradições, promover a água que se da na região (existem 5 tipos de água), as termas, os vinhos de qualidade, a gastronomia, o património cultural e religioso. A oferta de lazer e tempo livre conjunta e eventos desportivos conjuntos.</p>
7 - 8. Plano de marketing e estratégia de comunicação - Perguntas: 13, 20
<p>Internet e Site Web. Criou-se um mapa onde estão todos os recursos turísticos da Euro-cidade Chaves-Verín. No site um Geo Portal.</p> <p>Benefícios: Aceder às instalações desportivas e ter os mesmo benefícios. Atrair às pessoas para que consigam viver as suas vidas neste território. Prolongar a estância do turista.</p> <p>Dificuldades: Tem de se deixar de pensar de forma local e passar a pensar de forma global. Fazer que as barreiras sejam menores, as barreiras económicas e administrativas na região.</p>
9. Inovação - Perguntas: 14
<p>Competir identificando-se pelas suas características próprias, a chave do marketing territorial é procurar a diferenciação a través de inovação a partir dos recursos próprios. Impulsar e fomentar a criatividade e sustentabilidade no território.</p>
10. Relações externas e <i>networking</i> - Perguntas: 15, 16
<p>Partilhar serviços só traz benefícios. Importante a criação de redes de cooperação para facilitar a vida nestas</p>

Entrevista 5. Pablo Rivera Bau / Euro-cidade Chaves-Verín
regiões, gerando complementaridade e otimização dos recursos. Aproveitar as oportunidades em união, não só por separado, porque a união é fortaleza.
11. Sustentabilidade e comportamento ético - Perguntas: 17, 18
Existem ações principais como a dinamização e promoção económica e o desenvolvimento de um território sustentável. A cooperação é um instrumento social e económico que procura melhores formas de gestão, mas é necessário ter ideias, ter estratégias e parceiros que suportem estas ideias, para que se tenha um benéfico partilhado. Tendo objetivos e fortalecendo a coesão social, revalorizar os recursos humanos, valorizar o património natural, consolidar e desenvolver o tecido empresarial, potenciar o setor turístico é muito importante porque nesta zona, onde não há muita indústria, tem de se desenvolver o setor dos serviços.
12. Sistema de monitorização- Perguntas: 19
Não respondeu.

Entrevista 6. Sofia Ferreira / Entidade Regional Porto e Norte Touring Cultural & Paisagístico City & Short Breaks
1. Planeamento estratégico - Perguntas: 1, 2, 3, 6, 11
<i>Pontos fortes:</i> O turismo como componente de desenvolvimento. Os laços culturais e a proximidade. Entendimento entre as duas regiões. O desenvolvimento turístico do Porto e Santiago. <i>Pontos fracos:</i> O serviço de comboios Porto-Vigo. <i>Ameaças:</i> Organização administrativa na Espanha é diferente de Portugal. O desemprego, especialmente nos jovens. A crise económica. <i>Oportunidades:</i> A proximidade cultural que existe entre as duas regiões. Explorar o turismo na região. O turismo como um impulsor para sair da crise e criar respostas para potenciar a riqueza. O turismo como indústria tem crescido. Muitas empresas alimentam a indústria do turismo. Complementar-se na área de termalismo. <i>Vantagens competitivas:</i> O trabalho que se tem desenvolvido ao longo dos últimos anos, das distintas entidades que dinamizam diferentes projetos de cooperação entre a região. O trabalho em conjunto. A união entre as universidades. O Eixo Atlântico que resulta da importância dos municípios manifestarem as necessidades de se juntar às duas regiões. Infraestruturas de qualidade. Apoio ao turismo. Portos marítimos. Importância de Santiago de Compostela e o Porto. Aproveitar as potencialidades na gastronomia e os vinhos. <i>Características:</i> Diversidade na oferta turística: paisagístico, praias, natureza, gastronomia, etc. Os parques naturais e o termalismo é algo comum na região.
2. Branding como objetivo estratégico - Perguntas: 18
Não respondeu.
3. Arquitetura e integração dos responsáveis pelo marketing territorial - Perguntas: 8, 9
CCDRN. Instituições de Turismo, Turismo de Portugal e o Turismo da Galiza. Entidade Regional de Turismo Porto e Norte de Portugal. ADTP – Associação de Turismo de Porto. Eixo Atlântico. Algumas câmaras municipais, os que atualmente integram o Eixo Atlântico por exemplo. Operadores. Aeroportos. Entidades que gerem os portos de mar. Representantes hoteleiros.
4 - 5. Estratégia e identidade de branding - Perguntas: 4, 5, 7, 10
<i>Elementos de identidade:</i> A língua, a paisagem, a agricultura. <i>Fatores de diferenciação:</i> A cultura, o património, as tradições, o gastronómico, os parques naturais. <i>Fatores de Atração:</i> O Douro. Santiago de Compostela. Seguridade da Euro-região. <i>Perceção:</i> Existem muitos projetos entre os municípios, só que o trabalho não é comunicado de forma correta. Os conceitos de cooperação não estão a ser comunicados à população. Há muitos interlocutores e muitos projetos dispersos. No desenvolvimento ainda há muito por fazer. O norte de Portugal teve muito investimento na área de turismo. Oferta de turismo muito mais qualificada. Qualificação das pessoas e existência de equipamentos importantes. Aproveitar as condições da infraestrutura. Existência de companhias <i>low cost</i> contribuem para o desenvolvimento da economia. Oferta hoteleira está muito melhor, igual que as empresas de animação turística e a oferta cultural. Investimento em equipamentos culturais. Qualificação de parques. Investimento privado, empresas de entretenimento, hotéis, etc. Agenda cultural muito melhor. Equipamentos de qualidade como Serralves, Casa da Música, Guimarães. Investimento em equipamento desportivo.
6. Plano de ação - Perguntas: 12
Definir o plano e o objetivo, definir o público, a estratégia, e um plano de ação. O primeiro passo é saber bem o que se pretende com o trabalho de marketing, e logo fazer uma sessão de trabalho com os operadores, um workshop. Grupos de trabalho com organismos associados. A Euro-região tem de ser reconhecida politicamente pelos dois países. Que em cada um dos países seja reconhecido que existe uma entidade para a dinamização da marca região.
7 - 8. Plano de marketing e estratégia de comunicação - Perguntas: 13, 20

Entrevista 6. Sofia Ferreira / Entidade Regional Porto e Norte Touring Cultural & Paisagístico City & Short Breaks
Internet com um Site. Trabalho com operadores turísticos. <i>Dificuldades:</i> Em cada um dos países, quem vai ser responsável pelo destino? Limitação de que sejam dois países. Dificuldade de fixar a permanência do turista no território. Tentar fazer que o turista saia do litoral e vá para o interior e elevar a atratividade do destino do interior.
9. Inovação - Perguntas: 14
Não respondeu.
10. Relações externas e <i>networking</i> - Perguntas: 15, 16
É importante criar relações com outras regiões próximas.
11. Sustentabilidade e comportamento ético - Perguntas: 17, 18
Faz sentido que se promova este destino turístico em conjunto de forma sustentável.
12. Sistema de monitorização- Perguntas: 19
Estatísticas em diferentes pontos: aeroportos, pontos turísticos, etc.

[Página propositadamente deixada em branco]

Apêndice A. Análise SWOT do Plano Estratégico De Cooperação Galiza-Norte De Portugal, 2007-2013

O Plano Estratégico de Cooperação Galiza-Norte de Portugal (Comunidade de trabalho Galicia - Norte de Portugal, 2007, p. 23) identifica uma lista de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças do espaço transfronteiriço que foram consideradas como as mais relevantes para a sua análise:

Código	PONTOS FRACOS
D1	Desequilíbrios territoriais no espaço transfronteiriço: na zona interior e na zona litoral.
D2	Evolução demográfica negativa, envelhecimento progressivo.
D3	Ligeira desruralização da população fronteiriça para municípios de média dimensão e capitais.
D4	Excessiva prevalência do sector agrário de superfície reduzida e fraca disseminação de agricultura competitiva com excepção das economias do leite e do vinho. D5 Crescimento do emprego a um ritmo significativamente inferior ao ritmo ibérico.
D6	Limitada capacidade de investimento em I+D+i, com redes internacionais que não integram a euro-região com evolução condicionada pela fraca articulação existente entre o sistema científico e tecnológico e o meio empresarial.
D7	Base empresarial com escasso posicionamento estratégico e predomínio da PME tradicional e dualismo crescente entre grupos empresariais fortemente internacionalizados com tendência para se destacar das regiões de origem e uma massa de empresas com dificuldades de acesso a mercados internacionais.
D8	Capacidade desigual de organização e promoção turística, sobretudo em termos de organização e capacidade institucional e de organização da oferta.
D9	Interligação insuficiente entre os distintos meios de transporte inexistência de sistemas públicos de transporte ajustados a territórios de baixa densidade.
D10	Dificuldades de consolidação da cooperação entre as principais cidades do espaço transfronteiriço.
Código	PONTOS FORTES
F1	Sectores industriais com um elevado potencial de desenvolvimento, particularmente automóvel.
F2	Massa relevante de densidade de emprego industrial em termos comparativos na UE.
F3	Diversidade de mais valias ambientais, com destaque particular para a massa de recursos hídricos.
F4	Riqueza do património histórico-cultural no espaço transfronteiriço.
F5	Infra-estruturas relevantes do ponto de vista do potencial de internacionalização principalmente portos e aeroportos, com dimensão internacional.
F6	Localização marítima estratégica.
F7	Potencial de desenvolvimento do turismo de base rural e relacionado com a natureza na zona interior, já alicerçado em segmentos de procura próprios e experiências de internacionalização.
F8	Manifestações de excelência científica reconhecida a nível europeu, designadamente através da criação de institutos de excelência.
F9	Forte capilaridade transfronteiriça, designadamente através de infra-estruturas de atravessamento, materializada no forte intensidade de fluxos rodoviários entre as duas regiões (Tui-Valença) quando comparados com as restantes fronteiras luso- espanholas.
F10	Proximidade e identidade culturais comuns.
Código	AMEAÇAS
A1	Efeitos da ampliação da União Europeia e da globalização económica: deslocação do tecido empresarial para mercados emergentes e maior concorrência na atracção de investimento directo estrangeiro qualificado.
A2	Intensificação da importância de factores dinâmicos de competitividade empresarial e territorial, áreas nas quais o espaço transfronteiriço não se encontra bem posicionado.
A3	Factores de incerteza internacional no campo automóvel.
A4	Incorporação de recursos humanos qualificados e com níveis salariais reduzidos procedentes dos novos Estados membros.

A5	Inexistência de um corpo testado e consistente de políticas públicas de base territorial para os territórios de baixa densidade que caracterizam uma parte significativa do território de ambas as regiões.
Código	OPORTUNIDADES
O1	Consolidação do processo de integração das duas economias ibéricas, com o aparecimento do mercado interno.
O2	Aproveitamento eficaz do reforço dos recursos humanos nos espaços transfronteiriços, reforçando, preferentemente, a mobilidade dos trabalhadores e trabalhadoras do espaço transfronteiriço.
O3	Gestão conjunta da utilização de equipamentos sociais e melhoria da prestação de serviços à população.
O4	Margem de manobra para processos de institucionalização da cooperação mais avançados.
O5	Criação do Instituto Ibérico das Nanotecnologias na euro-região com impactes potenciais na atracção de recursos humanos avançados e de investimento directo estrangeiro.