



**IPAM**

**THE MARKETING SCHOOL**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**DAS BEIRAS PARA O CENTRO**

**A IMAGEM DA REGIÃO CENTRO JUNTO DOS SEUS HABITANTES**

**AUTOR:** Hermano Manuel Martins Gouveia

**ORIENTADOR:** Prof. Doutor Gonçalo Caetano Alves

ESCOLA SUPERIOR DE AVEIRO, JULHO, 2012

## **AGRADECIMENTOS**

Apesar de serem as primeiras palavras a serem lidas, são as últimas a serem escritas. Trazem por isso consigo, uma carga de sentimentos contraditórios, ambíguos. De alívio por o trabalho estar terminado e da sensação de que melhor, ou pelo menos diferente, poderia ter sido feito. Mas é também nesta altura que passam em revista os dois anos de esforço e trabalho, feitos de avanços e de recuos, de dúvidas e incertezas, de pausas e de vertigem. E é nesta altura que, com o descer do pano, nos lembramos de todas as personagens que fizeram parte desta nossa história. E foram tantas...

Gostaria de prestar os meus agradecimentos a todos os Professores com quem tive a honra de aprender ao longo do Mestrado. Mas em particular ao Prof. Dr. Caetano Alves, que me orientou ao longo deste trabalho, à Dra. Teresa Aragonez pela disponibilidade constante em atender as minhas dúvidas e à Prof. Dra. Valentina Ribau pela sua paciência, disponibilidade e pelos métodos de trabalho e de rigor que a todos nos inculuiu. Aos meus colegas de curso, que sempre estiveram abertos para trocar ideias, partilhar experiências e conhecimentos. Sem a vossa ajuda, este trabalho teria sido muito mais difícil.

A todos, um grande bem-haja.

Mas há também outras pessoas sem as quais esta etapa da minha vida não teria sido possível. Uma referência muito especial à minha mulher, que sempre esteve do meu lado, e aos meus filhos pelo tempo que lhes roubei.

É para eles este projecto.

## RESUMO

A utilização do marketing como estratégia de gestão e promoção territorial pode ser uma mais valia para os locais aumentarem a sua competitividade e atractividade. A marca de um local é cada vez mais considerada como um activo importante no seu desenvolvimento e uma ferramenta fundamental para que os lugares (comunidades, cidades, regiões ou países) se distingam e melhorem o seu posicionamento.

A Região Centro é uma criação administrativa recente que aglutina, em grande parte, as antigas regiões das Beiras.

O principal objectivo desta investigação consistiu no desenvolvimento do conhecimento empírico, no que concerne à opinião dos habitantes da região sobre a Região Centro, nomeadamente no que respeita ao seu nível de identificação com a região, com a sua marca e o seu sentimento de pertença a esta nova realidade geográfica.

A metodologia adoptada consistiu numa abordagem mista, sendo a qualitativa numa fase inicial e, posteriormente, numa abordagem quantitativa que se materializou na realização de um inquérito aos habitantes da Região Centro, tendo-se obtido uma amostra de 2.050 indivíduos. Os resultados foram submetidos a testes estatísticos por forma a validar as conclusões da investigação.

Apesar de os resultados mostrarem que, parece não ser linear para os inquiridos, fazer a separação entre a marca e a região, foi possível determinar as variáveis que influenciam as percepções dos habitantes quanto à marca e à região e concluir que os inquiridos associam à marca as mesmas características e atributos que associam à região.

**Palavras Chave:** Place Marketing, Place Branding, Região Centro, Imagem Regional, Desenvolvimento Regional

## **ABSTRACT**

Marketing as a management and promotional strategy can be of great value for places to become more competitive and attractive. A place brand is increasingly being considered as an important asset in place development and a valuable tool for places (communities, cities, regions and countries) to differentiate themselves and improve their positioning.

The Centro Region is a recent administrative region that unites, mostly, the old territories of the Beiras regions.

The main objective of this research was the development of empiric knowledge about the opinions of the region residents, regarding their levels of identification with the region and its brand, and their level of attachment to this new geographical reality.

The selected methodology went through an initial qualitative approach, followed by a quantitative one. Regarding the quantitative study, a questionnaire was applied to the region residents from which was obtained a sample of 2.050 individuals. The results were submitted to statistic tests in order to validate the conclusions of the research.

Although the results show that it isn't easy for the respondents to separate the brand from the region, it was possible to identify the variables that influence residents brand and region perceptions, and conclude that respondents associate the same characteristics and attributes to the brand and to the region.

**Key Words:** Place Marketing, Place Branding, Centro Region, Regional Image, Regional Development

## ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS

RESUMO

ABSTRACT

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE QUADROS

ÍNDICE DE FIGURAS

ÍNDICE DE GRÁFICOS

LISTA DE ANEXOS

<b>1. CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1. Introdução.....	12
1.2. Domínio e Foco da Investigação.....	13
1.3. Formulação do Problema.....	15
1.4. Objectivo da Investigação.....	17
1.5. Campo de Aplicação.....	18
1.6. Justificação da Investigação.....	20
1.7. Estrutura da Dissertação.....	21
<b>2. CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	23
2.1. Introdução.....	23
2.2. Vantagem Competitiva.....	24
2.2.1. Vantagem Competitiva das Nações.....	25
2.2.2. Teoria dos Clusters.....	26
2.3. Place Marketing.....	29
2.3.1. Modelos de Place Marketing.....	34
2.4. Place Branding.....	37
2.4.1. Modelos de <i>Place Branding</i> .....	39
2.5. Conclusões.....	44
<b>3. CAPÍTULO III – METODOLOGIA</b> .....	46
3.1. Introdução.....	46
3.2. Objectivos e Hipóteses.....	46
3.2.1. Objectivos da Investigação.....	46
3.2.2. Hipóteses de Investigação.....	47
3.3. Pesquisa Exploratória.....	49
3.4. Paradigma e Metodologia da Pesquisa.....	54
3.4.1. Paradigma.....	54
3.4.2. Metodologia e tipos de Pesquisa Adoptados.....	54
3.5. Pesquisa Qualitativa.....	56
3.6. Pesquisa Quantitativa.....	57

3.7. Amostra e Procedimentos de Amostragem .....	59
3.7.1. Pesquisa Qualitativa.....	59
3.7.2. Pesquisa Quantitativa.....	61
3.7.3. Definição da Amostra .....	62
3.8. Métodos e Técnicas de Análise de Dados.....	62
3.8.1. Pesquisa Qualitativa.....	62
3.8.2. Pesquisa Quantitativa.....	63
3.9. Conclusões.....	63
<b>4. CAPÍTULO IV – TRABALHO DE CAMPO.....</b>	<b>64</b>
4.1. Introdução .....	64
4.2. Pesquisa Qualitativa.....	64
4.2.1. Guião das Entrevistas .....	64
4.2.2. Entrevistas .....	65
4.3. Pesquisa Quantitativa.....	66
4.3.1. Elaboração do Questionário .....	67
4.3.2. Pré-teste do Questionário.....	68
4.3.3. Questionário Final.....	70
4.3.4. Procedimentos para a recolha de dados .....	71
4.4. Conclusões.....	72
<b>5. CAPÍTULO V – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>73</b>
5.1. Introdução .....	73
5.2. Análise estatística dos dados recolhidos.....	73
5.2.1. Caracterização da amostra.....	73
5.3. Análise dos Principais Resultados .....	80
5.4. Validação das Hipóteses de Investigação .....	87
<b>6. CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES .....</b>	<b>101</b>
6.1. Principais Conclusões da Investigação.....	101
6.2. Limitações da Investigação .....	104
6.3. Sugestões para Trabalhos Futuros .....	104
6.4. Conclusões Finais .....	105
BIBLIOGRAFIA.....	107
NETGRAFIA.....	112
ANEXOS .....	113

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Quadro Resumo da Paradigma, Domínio e Foco.....	24
Quadro 2. Hipóteses de Investigação.....	48
Quadro 3. Quadro resumo das entrevistas exploratórias.....	50
Quadro 4. Distribuição por Género.....	73
Quadro 5. Distribuição por Escalões Etários.....	74
Quadro 6. Habilitações Académicas .....	75
Quadro 7. Situação Profissional .....	75
Quadro 8. Actividade profissional ligada ao turismo .....	76
Quadro 9. Distrito de Residência.....	76
Quadro 10. Concelho de Residência.....	77
Quadro 11. Tempo de Residência no Concelho.....	79
Quadro 12. Conhecimento do Inquérito.....	79
Quadro 13. Comparação com outras Regiões .....	81
Quadro 14. Sentimento de pertença ao Centro .....	81
Quadro 15. Características de “personalidade” do Centro .....	82
Quadro 16. Existência de estratégia de desenvolvimento do Centro .....	82
Quadro 17. Promoção da Região Centro .....	83
Quadro 18. Conhecimento da marca Centro .....	83
Quadro 19. Conhecimento do símbolo do Centro .....	84
Quadro 20. Reconhecimento da marca Centro.....	84
Quadro 21. Personalidade da marca Centro.....	85
Quadro 22. Centro como marca da Região.....	85
Quadro 23. Matriz de Correlações - Conhece a marca Centro * Concelho de resid.....	87
Quadro 24. Tabulação cruzada - Conhece a marca Centro * Actividade ligada ao turismo .....	88
Quadro 25. Teste Qui-quadrado – Conhecimento da marca Centro * Actividade ligada ao Turismo .....	89
Quadro 26. Matriz de Correlações - Idade * Conhece a marca Centro .....	90
Quadro 27. Análise de Frequências – Identificação com o Centro ou com as Beiras....	91

Quadro 28. Teste Qui-quadrado - Identificação com o Centro ou com as Beiras .....	92
Quadro 29. Tabulação Cruzada – Distrito de residência * Identificação com o Centro ou com as Beiras.....	93
Quadro 30. Teste Qui-quadrado – Distrito de residência * Identificação com o Centro ou com as Beiras.....	94
Quadro 31. Matriz de Correlações – Identifico-me mais com o Centro do que com as Beiras * Idade .....	95
Quadro 32. Análise de Frequências – As instituições públicas do Centro operam de forma coordenada para promover o desenvolvimento da região. ....	96
Quadro 33. Teste Qui-quadrado - As instituições públicas do Centro operam de forma coordenada para promover o desenvolvimento da região. ....	97
Quadro 34. Análise de Frequências – A Região Centro tem objectivos claramente definidos para o seu desenvolvimento.....	98
Quadro 35. Teste Qui-quadrado - Os habitantes consideram que a região tem objectivos claros para o seu desenvolvimento.....	99
Quadro 36. Resultado do Testes às Hipóteses de Investigação.....	100



## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Mapa da Região Centro - Municípios e Sub-Regiões NUT III .....	19
Figura 2. Diamante da Vantagem Nacional .....	28
Figura 3. Níveis do Marketing de Lugares .....	32
Figura 4. Interconectividade da identidade, posicionamento e imagem da marca .....	39
Figura 5. Características e atributos da Região Centro.....	86

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1- Gráfico Conhecimento da marca Centro .....	89
Gráfico 2. Identificação com o Centro ou com as Beiras.....	91
Gráfico 3. As instituições públicas do Centro operam de forma coordenada para promover o desenvolvimento da região.....	97
Gráfico 4. Os habitantes consideram que a região tem objectivos claros para o seu desenvolvimento. ....	99

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo 1	Guião de Entrevista a Responsáveis Institucionais
Anexo 2	Guião de Entrevista Especialista Académico
Anexo 3	Carta a solicitar entrevista
Anexo 4	Matriz das entrevistas aos Responsáveis Institucionais
Anexo 5	Matriz da entrevista ao Especialista Académico
Anexo 6	Entrevista ao Responsável Institucional 1
Anexo 7	Entrevista ao Responsável Institucional 2
Anexo 8	Entrevista ao Especialista Académico
Anexo 9	Lista de Inquiridos no Pré-teste do questionário
Anexo 10	Questionário Final
Anexo 11	Mensagem de e-mail a solicitar a participação no estudo

## **1. CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO**

### **1.1. Introdução**

Numa era em que a concorrência entre os locais é global, e em que os antigos paradigmas de desenvolvimento estão em crise, os locais necessitam de novos modelos de planeamento estratégico que sejam capazes de os tornar mais atractivos e competitivos.

A utilização do marketing como estratégia de concepção, gestão e promoção pode ser uma mais valia para os locais aumentarem a sua competitividade e atractividade. O grande objectivo do marketing territorial será a elaboração de um projecto mobilizador, que permita o desenvolvimento económico e social sustentado do local, procurando aproveitar as suas características e recursos, melhorar a sua capacidade competitiva e promover as suas potencialidades.

Neste contexto, a marca de um local é cada vez mais considerada como um activo importante no desenvolvimento de locais e uma ferramenta fundamental para estes se distingam e melhorem o seu posicionamento.

O Centro é uma região com múltiplas dimensões, políticas e geográficas, grandes discrepâncias entre o litoral e o interior e que faz a transição entre duas grandes áreas metropolitanas, Lisboa e Vale do Tejo e Porto e Norte, que concentram grande parte das actividades económicas nacionais, e pressionam as estruturas económicas e sociais da região. Por outro lado, parecem não estar definidos denominadores comuns que unam todos os *stakeholders* regionais (instituições regionais, municípios, comunidades intermunicipais, associações, empresas e pessoas) em torno de uma estratégia para o desenvolvimento integrado e sustentado da região do Centro.

Um bom ponto de partida para iniciar uma estratégia de marketing para a região, parece ser a avaliação que os seus habitantes fazem do Centro como região e como marca e a identificação dos atributos que consideram diferenciadores da região.

## 1.2. Domínio e Foco da Investigação

### **O domínio deste estudo situa-se no âmbito do *Place Marketing*.**

Cada local compete pela atracção de turistas, habitantes, empresas, conhecimento, etc., e os locais que quiserem vencer têm que pensar e agir de uma forma semelhante às empresas, escolhendo os produtos que querem vender e seleccionando os clientes que querem atrair. Os locais têm que se destacar em algum sentido e devem pensar estrategicamente, pois tudo o que construírem hoje, vai afectar a sua posição no mercado a longo prazo (Kotler, Heider & Rein, 1993). Cada lugar – cidade, região ou país – deve perguntar-se porque razões alguém quererá lá viver, realocar-se, visitar, investir, iniciar ou expandir o seu negócio (Kotler, Heider & Rein, 1993a).

O marketing de um local é bem sucedido quando os contribuintes como cidadãos, trabalhadores e empresas obtêm satisfação da comunidade e quando os seus visitantes, novos negócios e investidores, atingem as suas expectativas. O potencial de um local não depende apenas da sua localização geográfica e dos seus recursos naturais, mas, acima de tudo, da vontade, habilidade, motivação e valores das suas pessoas (Kotler, *et al.*, 1993). Assim, para que um local tenha sucesso é necessário que seja capaz de: interpretar o seu meio ambiente; perceber as necessidades, os desejos e comportamentos dos seus habitantes e visitantes; definir uma visão realista do que o local quer e pode vir a ser; construir um plano estratégico para concretizar essa visão; criar um consenso interno e uma organização operacional eficiente; e avaliar, a cada etapa, os progressos atingidos de acordo com o plano de acção (Kotler *et al.*, 1993).

Cada lugar tem as suas características próprias, os seus recursos, a sua história, a sua cultura, as suas idiossincrasias políticas e os seus constrangimentos na maneira de lidar com outros actores da administração pública e do sector privado. Para Kotler *et al.* (1993), não há, por isso, uma fórmula universal para resolver as questões de desenvolvimento dos locais, mas o *place marketing* é a abordagem mais adaptável e eficaz para ajudar a resolver os problemas que cada local enfrenta.

**O foco deste estudo situa-se no âmbito do *Place Branding*.**

No seio da comunidade científica internacional, não há ainda um consenso quanto à definição de *Place Branding*.

Uma marca é um produto ou serviço que se torna distintivo pelo seu posicionamento relativamente à concorrência pela combinação dos seus atributos funcionais e simbólicos. A chave do sucesso para uma estratégia de *branding* é o estabelecimento de uma relação entre a marca e o consumidor de maneira a aproximar as necessidades físicas e psicológicas dos clientes com os atributos funcionais e os valores simbólicos da marca (Hankinson & Cowing, 1993).

Kapferer (1997) faz a distinção entre os conceitos de identidade e imagem da marca. A identidade da marca é a forma como a marca quer ser percebida e representa um conceito de emissão, enquanto que a imagem da marca é a interpretação que o público faz do conjunto de sinais emitidos pela marca e representa, portanto, um conceito de recepção.

Segundo o *Place Branding and Public Diplomacy Journal*, “*place branding* é a aplicação de estratégias de criação de marca e outras técnicas de marketing para o desenvolvimento económico, político e cultural de cidades, regiões e países”

O *place branding* pretende, portanto, contribuir para aumentar a atractividade de um local. A definição da identidade da marca do local e o seu posicionamento são questões centrais do processo de *branding*. O posicionamento identifica a marca no mercado em relação à sua concorrência e a preparação de todo o programa de marketing deriva do posicionamento definido para a marca (Rainisto, 2003).

### **1.3. Formulação do Problema**

O Centro, como unidade territorial NUT II (Nomenclatura de Unidades Territoriais) e no âmbito da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (CCDRC), apresenta-se como uma criação recente definida administrativamente, situado num território que antigamente era conhecido como Beiras. É constituído por 77 municípios, agregados em 10 comunidades intermunicipais (sub-regiões) com diferentes características, diferentes recursos estruturais e naturais e com vários níveis de desenvolvimento económico e social. A região abrange seis Distritos (Aveiro, Castelo Branco, Coimbra, Guarda, Leiria e Viseu), sendo que, em alguns desses Distritos apenas alguns municípios fazem parte do Centro, fazendo os restantes parte de outras Regiões NUT II.

A nível regional, existem várias entidades públicas, dependentes de diferentes tutelas, que interagem na gestão da Região de uma forma independente. Algumas, como o Turismo, nem sequer operam na totalidade do território da região Centro (no quadro actual Coimbra, Leiria/Fátima e Serra da Estrela estão desagregadas da Entidade Regional do Turismo do Centro de Portugal). No âmbito da própria CCDRC a Região Centro tem uma “segunda dimensão” alargada, no que toca à operacionalização das intervenções co-financiadas pelos Fundos Estruturais, que alberga mais 2 sub-regiões (Oeste e Médio Tejo) e mais 23 concelhos num total de 100 municípios. A própria base territorial da região Centro, diverge geograficamente consoante o sector público administrativo, fazendo com que existam “vários Centros” à escala da região.

Neste emaranhado de dimensões geográficas e de instituições com tutela administrativa sobre o território da região, parece não estar definido um posicionamento baseado nos atributos diferenciadores e potencialidades que caracterizam o Centro e não existir uma estratégia comum para o desenvolvimento integrado da região. Sem uma visão estratégica comum, uma liderança institucional e um posicionamento para a região, cada município, sub-região ou direcção regional, define as estratégias que considera serem um contributo positivo para o desenvolvimento do seu território ou do seu sector de actividade, sem ter em

consideração se estão integradas numa estratégia global de desenvolvimento da região.

As questões atrás evidenciadas, parecem não contribuir positivamente para a aceitação e reconhecimento do Centro enquanto região e enquanto marca, por parte dos seus habitantes. Por outro lado, comparativamente com as outras regiões do país, o Centro é uma região que apresenta fracos níveis de desenvolvimento económicos e sociais que, só por si, justificariam a implementação de políticas de desenvolvimento integrado e sustentável, mobilizando todas as instituições públicas e privadas da região.

De seguida apresenta-se uma breve caracterização socioeconómica do Centro, que evidencia as diferenças existentes para com as outras regiões do país.

Em 2008 o PIB *per capita* a preços correntes do Centro foi o segundo mais baixo de todas as regiões portuguesas (85,4% da média nacional) ficando apenas acima da Região Porto e Norte e, nos últimos 13 anos, este indicador apresentou um crescimento de apenas 0,7%. Em 2008, indicador *per capita* de poder de compra apenas superava o valor registado nos Açores. Quanto ao rendimento disponível das famílias por habitante em 2006, a região Centro apresentava o segundo valor mais baixo, apenas superior ao do Porto e Norte, aproximando-se das regiões do Alentejo e dos Açores. Quanto à mobilidade dos trabalhadores, entre 2004 e 2007, o Centro revelou-se um território repulsivo, tendo havido mais trabalhadores que abandonaram a região dos que nela se fixaram de novo. A população do Centro é uma população envelhecida, pois apresentava em 2008 o segundo índice de envelhecimento mais alto, apenas superado pelo Alentejo, e a menor taxa bruta de natalidade, quando comparada com as restantes regiões portuguesas. (Comissão de Coordenação e Desenvolvimento do Centro, 2010a, 2010b e 2010c).



#### **1.4. Objectivo da Investigação**

O principal objectivo desta investigação consistiu no desenvolvimento do conhecimento empírico no que concerne à opinião dos habitantes da região sobre o Centro, nomeadamente no que respeita ao seu nível de identificação com a região, com a sua marca e o seu sentimento de pertença a esta nova realidade geográfica, e que aglutina as regiões que anteriormente se designavam como Beiras.

Assim, pretendeu-se, em primeiro lugar, avaliar o estado actual da imagem do Centro junto dos habitantes da região, o seu conhecimento da marca Centro e o nível de identificação que têm com a região.

Em segundo lugar, pretendeu-se conhecer como os habitantes da região avaliam o desempenho das diferentes instituições públicas da região na sua capacidade de trabalharem de uma forma coordenada para o desenvolvimento e promoção integrada do Centro e se consideram existir uma visão e uma estratégia de futuro para o Centro mobilizadora de todos os seus actores.

Por último, pretendeu-se identificar, junto dos habitantes da região, quais os atributos (económicos, tecnológicos, turísticos, sociais, patrimoniais ou simbólicos) constituem factores de diferenciação em relação a outros territórios e que possam consubstanciar e valorizar a identidade do Centro. Estes atributos devem representar valor para os diferentes públicos-alvo da região e poderão servir como contributo para o eventual desenvolvimento futuro de outros trabalhos de âmbito académico ou institucional.

### **1.5. Campo de Aplicação**

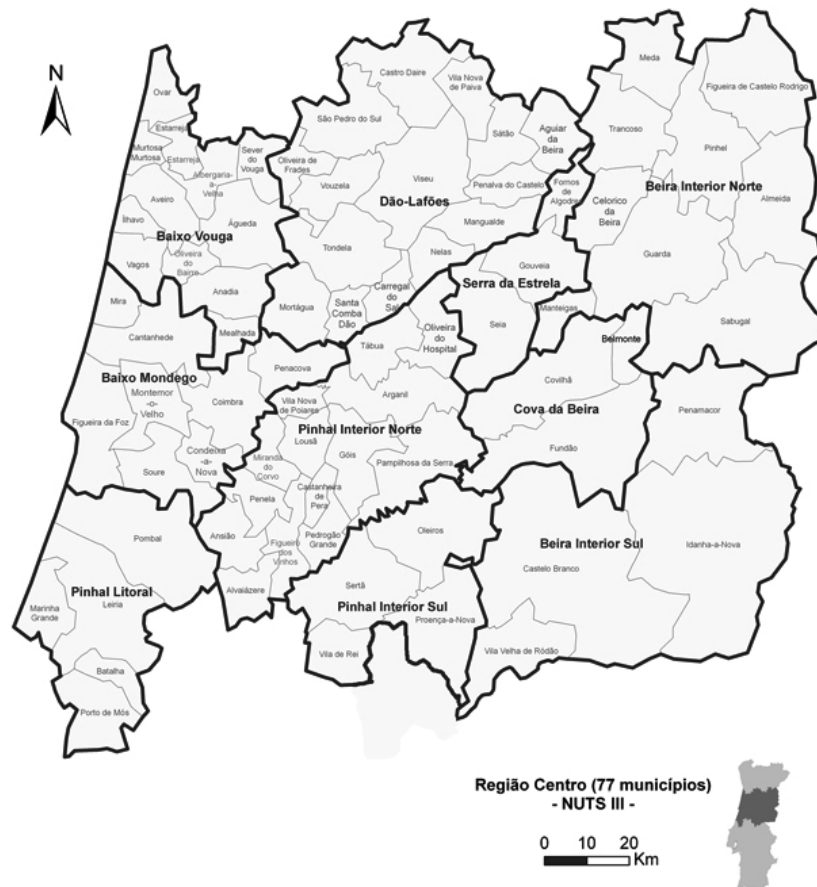
O campo de aplicação do estudo é a Região Centro, no âmbito da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (CCDRC) que corresponde à Nomenclatura de Unidades Territoriais para Fins Estatísticos (NUTS) II e é constituída por 77 municípios (Águeda, Aguiar da Beira, Albergaria-a-Velha, Almeida, Alvaiázere, Anadia, Ansião, Arganil, Aveiro, Batalha, Belmonte, Cantanhede, Carregal do Sal, Castanheira de Pêra, Castelo Branco, Castro Daire, Celorico da Beira, Coimbra, Condeixa-a-Nova, Covilhã, Estarreja, Figueira da Foz, Figueira de Castelo Rodrigo, Figueiró dos Vinhos, Fornos de Algodres, Fundão, Góis, Gouveia, Guarda, Idanha-a-Nova, Ílhavo, Leiria, Lousã, Mangualde, Manteigas, Marinha Grande, Mealhada, Mêda, Mira, Miranda do Corvo, Montemor-o-Velho, Mortágua, Murtosa, Nelas, Oleiros, Oliveira de Frades, Oliveira do Bairro, Oliveira do Hospital, Ovar, Pampilhosa da Serra, Pedrogão Grande, Penacova, Penalva do Castelo, Penamacor, Penela, Pinhel, Pombal, Porto de Mós, Proença-a-Nova, Sabugal, Santa Comba Dão, São Pedro do Sul, Sátão, Seia, Sertã, Sever do Vouga, Soure, Tábua, Tondela, Trancoso, Vagos, Vila de Rei, Vila Nova de Paiva, Vila Nova de Poiares, Vila Velha do Ródão, Viseu, Vouzela), que abrangem 6 distritos (Aveiro, Castelo Branco, Coimbra, Leiria, Guarda e Viseu) e se distribuem por 10 comunidades intermunicipais (NUTS III): Baixo Mondego, Baixo Vouga, Beira Interior Norte, Beira Interior Sul, Cova da Beira, Dão-Lafões, Pinhal Interior Norte, Pinhal Interior Sul, Pinhal Litoral e Serra da Estrela (Lei n.º 21/2010, de 23 de Agosto).

A esta região corresponde um território com cerca de 23.600 Km<sup>2</sup> (cerca de um terço do território Nacional), que faz fronteira a norte com a Região Porto e Norte, a sul com a Região de Lisboa e Vale do Tejo e com a Região do Alentejo, a este com Espanha e a oeste encontra-se o Oceano Atlântico. A região tem uma população residente estimada de cerca de 1.744.397 habitantes (INE, 2011).

As NUTS são a sigla consagrada para designar a Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos, e representam as unidades estatísticas em que se divide o território português. Correspondem a três níveis distintos de desagregação territorial: Ao primeiro nível (NUTS I) correspondem três unidades territoriais: o território do Continente e o de cada uma das Regiões Autónomas dos Açores e da

Madeira; O segundo nível (NUTS II) compreende sete unidades territoriais: cinco regiões no Continente (Porto e Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve) mais as duas Regiões Autónomas (Açores e Madeira); Num terceiro nível (NUTS III) encontram-se 30 unidades territoriais (28 no Continente e 2 correspondentes às Regiões Autónomas), distribuídas pelas NUTS II, e cada uma das quais resulta da agregação de vários municípios (Resolução do Conselho de Ministros n.º 34/86 de 26 de Março).

**Figura 1. Mapa da Região Centro - Municípios e Sub-Regiões NUT III**



Fonte: CCDRC (em [www.ccdrc.pt](http://www.ccdrc.pt))

## 1.6. Justificação da Investigação

Esta investigação parte da motivação de contribuir para o desenvolvimento da área científica de marketing territorial em Portugal e, em simultâneo, proporcionar conhecimentos empíricos aos gestores institucionais da região Centro, que lhes permitam conhecer a realidade da região pelos “olhos” dos seus habitantes, de modo a que possam fundamentar melhor as suas decisões futuras e assim contribuir para o desenvolvimento do Centro enquanto região e enquanto marca.

Para Azevedo, Magalhães e Pereira (2010), investigação no marketing territorial tem-se focalizado no estudo dos aspectos teóricos relacionados com a identidade e imagem das marcas territoriais, essencialmente no contexto de países e cidades com poucos autores a estudarem as marcas de regiões. Hankinson (2001) considera que o desenvolvimento da teoria de marketing territorial necessita de estudos empíricos de exploração no terreno e particularmente no que toca a instrumentos de medida que permitam avaliar o sucesso das políticas de *place marketing*.

Parece, portanto, existir um *gap* de conhecimentos entre a prática do marketing e *branding* territoriais pelas instituições públicas de cidades ou regiões e a investigação teórica e empírica capaz de apoiar e suportar a gestão de marketing nestes contextos. Neste sentido, a necessidade de aprofundamento da investigação científica aplicada à gestão prática nestes domínios, corresponde ao principal fundamento deste projecto de investigação, com o objectivo de estreitar essa lacuna, que parece existir, entre a investigação científica e a aplicação prática de estratégias de marketing e *branding* territoriais.

## **1.7. Estrutura da Dissertação**

Esta dissertação adopta a estrutura convencional do Instituto Português de Administração de Marketing (2008), contendo uma demarcação entre os capítulos de fundamentação teórica e os que apresentam dados empíricos, sendo o trabalho composto por seis capítulos. De seguida faz-se uma breve referência ao conteúdo de cada um destes capítulos.

### **Capítulo I - Introdução**

Apresenta o domínio e o foco da investigação, introduz o problema e o objectivo da pesquisa, o campo de aplicação e a justificação do projecto. Por último apresenta-se a estrutura da dissertação.

### **Capítulo II - Revisão da Literatura**

Revê as teorias relacionadas com o desenvolvimento e competitividade de lugares, a evolução conceptual das teorias relativas ao domínio e foco e apresenta os principais modelos de *place marketing* e *place branding*.

### **Capítulo III - Metodologia**

Apresenta as hipóteses de investigação, o paradigma e metodologia da pesquisa, bem como as opções metodológicas adoptadas nas várias etapas da investigação – a pesquisa exploratória, a pesquisa qualitativa e a pesquisa quantitativa. Descreve o enquadramento da amostra e os procedimentos de amostragem e os métodos e técnicas estatísticas para a análise dos dados recolhidos.

### **Capítulo IV - Trabalho de Campo**

Descreve todas as actividades de recolha de dados decorrentes da implementação da metodologia de pesquisa definida no capítulo anterior. Na parte da pesquisa qualitativa são apresentadas as fundamentações para a construção dos guiões de entrevistas e os documentos que reúnem as conclusões da sua realização. Na parte da pesquisa quantitativa são descritas as fases de elaboração do questionário, do pré-teste do questionário e os procedimentos para a obtenção de dados.

## **Capítulo V - Análise e discussão dos resultados**

Apresenta os resultados da pesquisa quantitativa, tendo por base a aplicação do questionário a habitantes do Centro. Aos dados recolhidos são aplicadas técnicas estatísticas que permitem caracterizar a amostra e testar as hipóteses da pesquisa.

## **Capítulo VI - Conclusões e recomendações**

Analisa e expõe as principais conclusões retiradas do capítulo anterior, apresentando resposta às questões da investigação e as conclusões sobre o problema de pesquisa. São ainda referidas as limitações da investigação bem como sugestões para estudos futuros.

A dissertação termina com a lista de referências bibliográficas utilizadas ao longo do trabalho de investigação e com um conjunto de anexos que incluem, essencialmente, documentos de suporte à pesquisa exploratória na componente qualitativa, com a apresentação dos guiões de entrevista e dos resultados das entrevistas, e na componente quantitativa com documentos relativos à aplicação do questionário.

## 2. CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. Introdução

Este capítulo tem como objectivo proceder à revisão bibliográfica, fazendo o enquadramento conceptual e teórico do projecto, tendo como base o domínio e o foco da investigação. O domínio situa-se no âmbito do *Place Marketing* como modelo estratégico de desenvolvimento sustentado dos lugares e como processo de criação de valor para a comunidade. O foco centra-se no *Place Branding* como ponto de partida para uma estratégia de marketing que tenta criar nas pessoas associações emocionais, mentais e psicológicas com o lugar.

Inicialmente é feita uma abordagem à teoria da Vantagem Competitiva utilizando como suporte a Teoria da Vantagem Competitiva das Nações e a Teoria dos Clusters de Michael Porter, pois ambas são teorias relacionadas com o desenvolvimento e competitividade dos lugares. De seguida abordam-se os conceitos teóricos relativos ao *Place Marketing* e explora-se o modelo teórico proposto por Kotler *et al.* (1993), pois é o mais desenvolvido e consagrado nesta área. Posteriormente analisa-se o estado da arte relativamente ao foco, *Place Branding*, dando especial atenção aos modelos teóricos já apresentados, analisando a sua aplicabilidade prática. Finalmente apresentam-se algumas conclusões, bem como algumas questões que se consideram importantes para o desenvolvimento e sustentação das teorias analisadas no trabalho de revisão da bibliografia.

Para resumir a estrutura do trabalho de revisão bibliográfica, foi elaborado um quadro resumo que apresenta o paradigma da investigação, o domínio, o foco e a teoria relacionada com o corpo do conhecimento do estudo.

**Quadro 1. Quadro Resumo da Paradigma, Domínio e Foco**

<b>PARADIGMA</b>	Continuum Epistemológico
<b>DOMÍNIO</b>	<i>Place Marketing</i>
<b>TEORIAS</b>	Vantagem Competitiva Teoria da Vantagem Competitiva das Nações Teoria dos <i>Clusters</i>
<b>FOCO</b>	<i>Place Branding</i>

## 2.2. Vantagem Competitiva

No final do século XX muitas cidades e regiões foram duramente atingidas por um processo de reestruturação sectorial que foi marcado pela crise nas actividades económicas e industriais e pela crise nos modelos de organização, que haviam sido os motores de crescimento das décadas anteriores. Cidades e regiões foram influenciadas por grandes mudanças tecnológicas, demográficas, sociais e geo-económicas que colocam grandes desafios num contexto em que é crescente a competitividade, de forma simbiótica entre actividades e entre cidades e regiões. (Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais do Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional, 2007.) Assim, a partir da década de 90, e com os territórios a passarem a ser centros de decisão política, económica, social e ambiental, a questão da competitividade passou a constituir uma preocupação para os responsáveis políticos nos vários níveis de administração de países, regiões e cidades.

Para Kotler *et al.* (1993) todos os lugares enfrentam ou vão enfrentar dificuldades no futuro pois a globalização da economia e as mudanças tecnológicas vão obrigar a que todos os lugares aprendam a competir e a pensar como empresas desenvolvendo produtos, mercados e clientes.



Para Azevedo *et al.* (2010), autores do primeiro livro português de marketing de cidades, parece ser legítimo falar de competitividade dos lugares, tal como falamos de competitividade das nações ou de empresas. Para os autores a competitividade territorial é a capacidade de uma dada comunidade territorial para assegurar as condições económicas do seu desenvolvimento sustentado.

### **2.2.1. Vantagem Competitiva das Nações**

Michael Porter, reconhecido como um dos maiores especialistas do mundo em estratégia, elaborou inúmeros estudos sobre competitividade e, alguns deles, especificamente sobre a competitividade dos locais, sejam eles países, regiões ou cidades.

Na sua Teoria da Vantagem Competitiva das Nações, Porter (1989) afirma que a competitividade de um país depende da capacidade das suas empresas inovarem e melhorarem os seus processos. A vantagem competitiva é gerada e sustentada através da criação de sinergias locais entre empresas do mesmo sector ou de sectores adjacentes. As diferenças nos valores nacionais, a cultura, as estruturas económicas, as instituições e a história são factores que influenciam e contribuem para o sucesso competitivo.

Para o autor, o único conceito significativo de competitividade ao nível de um país é a produtividade. A capacidade de um país proporcionar aos seus cidadãos um padrão de vida elevado e crescente depende da produtividade com que o capital e o trabalho actuam. A produtividade depende tanto da qualidade e das características dos produtos como da eficiência com que são produzidos e é o principal factor determinante do padrão de vida de longo prazo de um país. Assim, o desenvolvimento de um país ou região, depende da capacidade das suas empresas atingirem níveis de produtividade elevados e de os irem aumentando ao longo do tempo.

Para explicar a competitividade dos países devemos compreender os factores determinantes da produtividade e da sua taxa de crescimento. Para isso, devemos olhar para sectores de actividade específicos e não para a economia como um todo. Só assim é possível perceber como, onde e porquê se criam competências e tecnologias

comercialmente viáveis em algumas indústrias. Ou seja, são as empresas que competem entre si, e não os países ou os locais. A produtividade não depende tanto dos sectores em que um local compete, mas sim do modo como as empresas competem nesse sector de actividade (Porter, 1989).

### **2.2.2. Teoria dos Clusters**

O fenómeno da globalização e da competitividade dos países gerou uma tendência para se considerar a economia nacional como um todo e as políticas nacionais ou europeias como influência dominante. O papel da localização foi tendo uma importância cada vez menor, suportado pela convicção de que a globalização permite às empresas abastecerem-se de recursos em qualquer parte do mundo onde tenham maior eficácia de custos (Porter, 1999). O autor considera que esta perspectiva não corresponde à realidade competitiva e apresenta a teoria dos *clusters*. Esta teoria atribui um papel central aos *clusters*, que são concentrações geográficas de empresas inter-relacionadas (fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas em sectores de actividade relacionados e outras instituições específicas como universidades, órgãos públicos e associações comerciais) que competem, mas também cooperam, entre si (Porter, 1999).

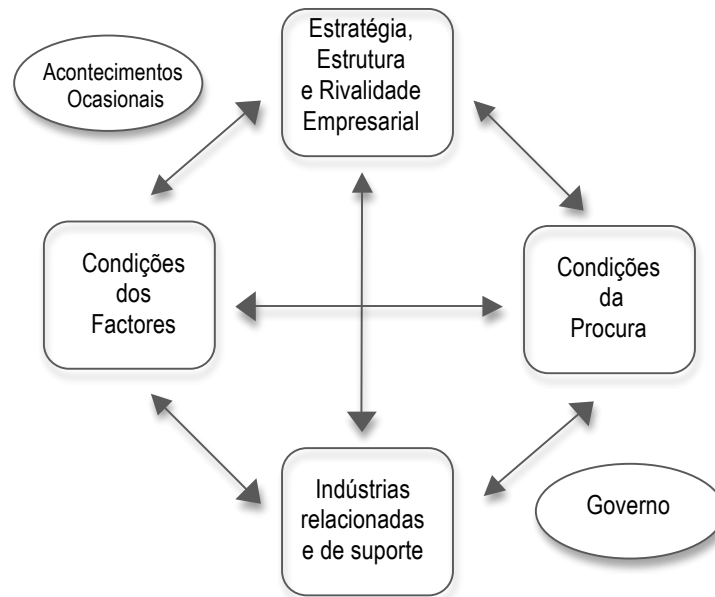
Para Porter (1999), os *clusters* têm as suas raízes vinculadas a factores de diversas matizes: Circunstâncias históricas; Disponibilidade de qualificações especializadas, qualidade da pesquisa universitária, conveniência da localização física e infra-estrutura apropriada; Existência de uma procura local incomum, sofisticada ou rigorosa; Existência anterior de sectores fornecedores, sectores correlacionados ou de todo um *cluster* relacionado; Existência de uma ou duas empresas inovadoras que estimulam o crescimento de muitas outras; e Eventos aleatórios.

Ou seja, a localização e a proximidade espacial de empresas que operam no mesmo sector a montante e a jusante, facilita a troca de informação, ideias e inovação ao mesmo tempo que estimula a competitividade de cada empresa e do *cluster* aumentando a produtividade de todo o sector.

Porter (1989, 1999) elaborou um modelo Diamante da Vantagem Nacional, que emana das teorias apresentadas, e evidencia os factores determinantes da vantagem nacional, que designa como atributos que modelam o ambiente no qual as empresas competem e promovem (ou impedem) a criação de vantagem competitiva. O Diamante da Vantagem Nacional é composto por quatro factores principais: Condições dos factores: a posição do país, ou região, quanto aos factores de produção, como recursos humanos qualificados e infra-estruturas, necessários para competir num determinado sector; Condições da procura: a natureza da procura no mercado interno para os produtos ou serviços do sector; Indústrias relacionadas e de suporte: a presença ou ausência, no país ou região, de empresas fornecedoras e de suporte, que sejam internacionalmente competitivas; Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas: as condições que determinam como as empresas são criadas, organizadas e geridas, bem como a natureza da rivalidade no mercado interno.

Para além destes quatro factores, são ainda referidos dois elementos adicionais que têm bastante influência no ambiente competitivo: Acontecimentos ocasionais: são factores importantes porque criam interrupções que permitem mudanças na posição competitiva como por exemplo invenções, alterações nos mercados financeiros, alterações nos custos das matérias e energia, episódios de aumento da procura, decisões políticas e guerras; Governo: pode influenciar e ser influenciado por cada um dos quatro elementos do modelo, como grande comprador, mas também com a definição de políticas sobre regulamentação, educação, do mercado de capitais e na atribuição de subsídios.

**Figura 2. Diamante da Vantagem Nacional**



**Fonte:** Adaptado de Porter (1989)

Estes factores constituem o ambiente nacional ou regional em que as empresas competem. Cada ponto do diamante, e o diamante como um todo, afectam os factores essenciais para o sucesso competitivo e cada país ou região tem mais probabilidade de ter sucesso em indústrias, ou segmentos de indústrias, onde o 'diamante' é mais favorável (Porter, 1989).

Para Azevedo *et al.* (2010) o modelo Diamante da Vantagem Nacional parece ser adaptável a qualquer território, país, região, cidade ou lugar.

A Teoria da Vantagem Competitiva das Nações e a Teoria dos *Clusters* de Porter, são teorias interligadas, que proporcionam uma abordagem ao tema da vantagem competitiva dos lugares mostrando como a diferenciação, o constante aperfeiçoamento da posição competitiva e o aumento da produtividade são a chave para o progresso económico e para o desenvolvimento social dos países, regiões e lugares.

O marketing e o *branding* aplicados a lugares, são disciplinas muito recentes pois só no início dos anos 90 começaram a surgir trabalhos académicos e publicações

sobre estes temas. De seguida apresenta-se o enquadramento do estado da arte relativamente ao *place marketing* e *place branding* e os modelos já elaborados para a sua aplicação, tendo em consideração o seu interesse para o projecto de investigação.

### **2.3. Place Marketing**

Apesar de algumas técnicas de marketing de lugares serem utilizadas desde meados do século XIX (Ward, 1998), apenas se começou a utilizar o marketing aplicado aos lugares nos finais do século XX, quando a competição por investimento, receitas do turismo e residentes se intensificou a várias escalas (Kotler, Asplund, Rein & Haider, 1999). Não há no entanto, para Ashworth e Voogd (1990), nenhuma novidade em os locais serem promovidos por entidades privadas que com isso possam lucrar. A novidade está na aplicação consciente de abordagens de marketing por entidades públicas, não apenas como uma ferramenta adicional para a solução de problemas de planeamento, mas, cada vez mais, como uma filosofia de gestão dos locais.

Para Kavaratzis e Ashworth (2008) é no entanto necessário esclarecer duas questões para que se aborde o tema do *place marketing* com rigor: que o marketing de um lugar é um processo de longo prazo que não pode ser aplicado em partes ou apenas até uma certa medida, e que as actividades promocionais constituem apenas uma parte do processo e não devem ser consideradas como uma alternativa ao marketing estratégico.

O desenvolvimento e aplicação do marketing aos lugares emergiu com o aparecimento do conceito de cidade empresarial, isto é, um modelo de gestão pública que se aproxima mais da gestão de empresas. Segundo Kavaratzis (2008), a aplicação do *place marketing* de uma forma estratégica e integrada, é apenas uma consequência das novas tendências de gestão das cidades e lugares. Também o desenvolvimento dos conceitos de marketing para instituições sem fins lucrativos e de marketing social nas décadas de 60 e 70, contribuíram para quebrar a ligação do marketing à criação de lucro e introduziram a possibilidade de o marketing ser utilizado para alterar ou

reforçar atitudes dos indivíduos com o objectivo de melhorar a sociedade como um todo (Kavaratzis, 2004).

O *place marketing* é, portanto, uma área relativamente recente e os estados da arte não estão ainda consolidados. Ashworth e Voogd (1990) e Kotler *et al.* (1993) foram os primeiros autores a introduzir o tema do marketing aplicado aos lugares. Sendo as teorias apresentadas por Kotler *et al.* (1993, 1999) as mais referenciadas na bibliografia sobre o tema, e as que adquiriram maior grau de notoriedade nesta área, a estrutura de revisão teórica do domínio vai basear-se, essencialmente, nestes modelos.

Para Kotler *et al.* (1993) cada local compete com outro local (por turistas, habitantes, empresas, etc.) e os locais que quiserem vencer têm que pensar e agir de uma forma semelhante às empresas, escolhendo os produtos que querem vender e seleccionando os clientes que querem atrair. Os locais têm que se destacar nalgum sentido e devem pensar estrategicamente, pois tudo o que construírem hoje, vai afectar a sua posição no mercado a longo prazo.

O marketing de um local será bem sucedido quando os contribuintes como cidadãos, trabalhadores e empresas obtiverem satisfação da comunidade e quando os seus visitantes, novos negócios e investidores, atingirem as suas expectativas (Kotler *et al.*, 1993, 1999). Para os autores, o marketing de locais, abrange quatro actividades principais: Desenvolver um posicionamento e imagem atraentes; Criar incentivos atractivos para os actuais e potenciais compradores e utilizadores dos seus bens e serviços; Fornecer produtos e serviços locais de uma forma eficiente e acessível; Promover os valores e a identidade do local de modo a salientar as suas vantagens distintivas para os potenciais utilizadores. Os elementos fundamentais no marketing de locais são o Grupo de Planeamento, os Factores de Marketing e os Mercados Alvo.

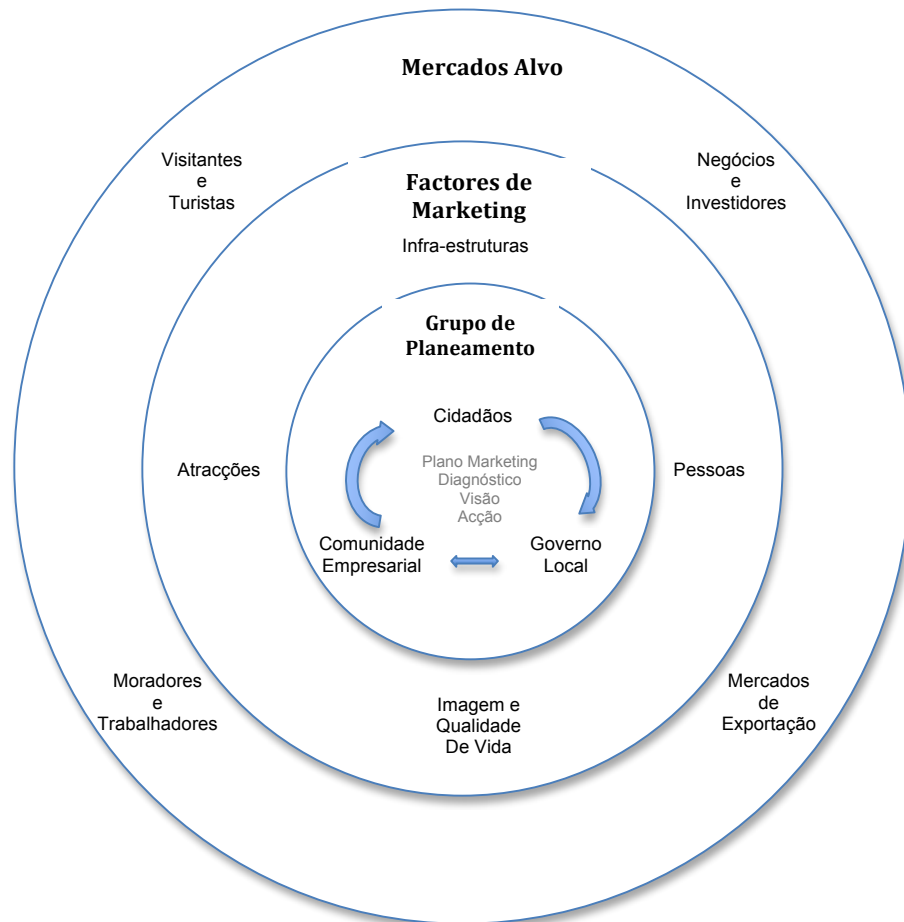
Kotler *et al.* (1993, 1999), Rainisto (2003), Moilanen e Rainisto (2009), Kavaratzis (2009) e Azevedo *et al.* (2011) estão de acordo em que o ponto de partida para a implementação de uma estratégia de marketing é a criação de um grupo de planeamento que deve ser composto pelas autoridades governamentais locais e regionais, pela comunidade empresarial e por grupos de cidadãos. Para Kotler *et al.*

(1993, 1999) este grupo de trabalho, que deve garantir a cooperação entre o sector público e privado e a colaboração dos cidadãos na elaboração de um projecto de futuro para o lugar, tem três objectivos principais: Definir e diagnosticar as condições actuais da comunidade identificando as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças; Elaborar uma estratégia de longo prazo baseada nos valores, recursos e oportunidades da região fundamentada numa combinação de factores que sejam exclusivos e comercialmente viáveis, que permita solucionar os problemas da comunidade; Desenvolver um plano de acção de longo prazo (10 a 15 anos) que envolva várias etapas intermédias de investimento e transformação.

A estratégia de marketing, como processo de criação de valor para a comunidade, envolve quatro importantes Factores de Marketing (Kotler *et al.*, 1993): Assegurar o funcionamento dos serviços básicos e a manutenção de infra-estruturas que satisfaçam as necessidades dos cidadãos, empresas e visitantes; O local pode necessitar de novas atracções para manter os negócios existentes, melhorar a qualidade de vida dos cidadãos e atrair novas investimentos e pessoas; A comunidade deve divulgar as suas características e benefícios através de uma imagem e de um programa de comunicação vigorosos; O local deve conseguir ter os seus cidadãos, líderes, empresas e instituições entusiasmados com a ideia de atrair novos investimentos e pessoas para o lugar.

Estes Factores de Marketing têm bastante influência na atracção e satisfação dos seus cinco Mercados Alvo que são: Produtores de bens e serviços; Sedes de empresas e escritórios; Investimento externo e mercados de exportação; Turistas e visitantes; Novos habitantes.

**Figura 3. Níveis do Marketing de Lugares**



**Fonte:** Adaptado de Kotler *et al.* 1993

O potencial de um local não depende apenas da sua localização geográfica e dos seus recursos naturais, mas, acima de tudo, da vontade, habilidade, motivação e valores das suas pessoas. Assim, para que um local tenha sucesso é necessário que seja capaz de: Interpretar o seu meio ambiente; Perceber as necessidades, os desejos e comportamentos dos seus habitantes e visitantes; Definir uma visão realista do que o local quer e pode vir a ser; Construir um plano estratégico para concretizar essa visão; Criar um consenso interno e uma organização operacional eficiente; Avaliar, a cada etapa, os progressos atingidos de acordo com o plano de acção (Kotler *et al.*, 1993).



Mais recentemente, Kavaratzis e Ashworth (2008) identificaram alguns elementos que consideram fundamentais para o desenvolvimento e sucesso do *place marketing* no futuro: Necessidade de compreensão e aceitação colectiva de uma estratégia de *place marketing* antes de dar início à sua execução; Todos os intervenientes devem perceber a necessidade de ampla cooperação, o papel que cada um deve desempenhar e deve existir uma coordenação efectiva das actividades de marketing; Importância de implementar o processo de marketing como um todo e não empreender apenas acções fragmentadas; Expansão das actividades de marketing para outras áreas para além do desenvolvimento do turismo; Necessidade de envolver as comunidades locais, ao mais alto nível, no esforço de marketing e garantir que as suas necessidades são integradas em todas as fases do processo; Melhorar a monitorização e avaliação das actividades de marketing.

O presente estudo enquadra-se no domínio do *place marketing* pois este dá uma forte relevância ao processo de diagnóstico das actuais condições de marketing do lugar, dos seus atributos e das necessidades e anseios da sua comunidade, maximizando as funções económicas e sociais de acordo com os objectivos que tenham sido definidos para o lugar (Ashworth e Voogd, 1990). Por outro lado releva a importância de todos os actores políticos económicos e sociais estarem conscientes da necessidade de aplicar uma estratégia de marketing para o lugar e cooperarem entre si para o prosseguimento dessa estratégia.

Devido à diversidade de actores políticos e organizações administrativas que existem numa região (Municípios, Comunidades Intermunicipais e várias estruturas regionais dependentes de diversas tutelas do Governo Central), esta questão da compreensão e coordenação de esforços toma uma importância crucial para o sucesso da implementação de uma estratégia de marketing regional.

Cada lugar tem as suas características próprias, os seus recursos, a sua história, a sua cultura, as suas idiossincrasias políticas e os seus constrangimentos na maneira de lidar com outros actores da administração pública e com o sector privado. Não há, por isso, uma fórmula universal para resolver as questões de desenvolvimento dos lugares, mas o *place marketing* é a abordagem mais adaptável e

eficaz para ajudar a resolver os problemas que cada lugar enfrenta (Kotler *et al.*, 1993).

Como conclusão desta análise, podemos referir que as entidades governativas dos lugares, começaram a ter que reinventar o seu modelo de desenvolvimento económico e social competindo com outros locais, a uma escala global, por recursos e pessoas. Neste novo modelo de desenvolvimento, o *place marketing* parece ser um elemento fundamental nas estratégias de crescimento sustentado dos lugares.

### 2.3.1. Modelos de Place Marketing

O melhor método para a abordagem desta nova área do marketing é a definição de um conjunto de instrumentos e actividades que possam ser combinadas na formulação de um plano estratégico e sejam úteis para a sua implementação. Ashworth e Voogd (1990) definem o marketing mix como a combinação das medidas de marketing necessárias para alcançar a estratégia desejada.

Apesar de terem existido várias tentativas de articular os 4 P's do marketing ao contexto do *place marketing*, estas abordagens revelaram problemas devido às particularidades dos lugares e dos seus vários *stakeholders*. Alguns autores adoptaram o mix do marketing de serviços, mas outros desenvolveram definições diferentes (Kavaratzis, 2004). De seguida apresentam-se os mais relevantes modelos de *place marketing* que consubstanciam o corpo teórico desta área.

Ashworth e Voogd (1990) sugerem o que chamaram de marketing mix geográfico que deverá ter em conta os seguintes elementos: Medidas promocionais; Medidas funcionais e de espaço; Medidas organizacionais; Medidas financeiras.

Para os autores, a eficácia do *place marketing* dependerá da combinação adequada das medidas apresentadas. Este modelo foi apresentado na fase inicial do conceito de *place marketing* e os autores terão sido dos primeiros a debruçar-se sobre este tema. Talvez por isso este modelo pareça ser um pouco simples e vago para uma aplicação

prática, apresentando elementos genéricos aplicáveis a qualquer estratégia de marketing.

Kotler *et al.* (1993) definem quatro factores de place marketing que consideram fundamentais para o processo de criação de valor de um lugar: Assegurar o funcionamento dos serviços básicos e a manutenção de infra-estruturas que satisfaçam as necessidades dos cidadãos, empresas e visitantes; Eventual necessidade de novas atracções para manter os negócios existentes, melhorar a qualidade de vida dos cidadãos e atrair novos investimentos e pessoas; A comunidade deve divulgar as suas características e benefícios através de uma imagem e de um programa de comunicação vigorosos; O local deve conseguir ter os seus cidadãos, líderes, empresas e instituições entusiasmados com a ideia de atrair novos investimentos e pessoas para o lugar.

Hubbard e Hall (1998 como citado em Kavaratzis, 2004, p.61) apresentam um modelo de gestão de lugares cujos objectivos são a remodelação total da imagem dos locais e a transformação de locais dedicados à produção em locais de consumo. Este objectivo será conseguido através da utilização dos seguintes elementos: Publicidade e promoção; Reestruturação do modelo de desenvolvimento em grande escala; Arte e esculturas públicas; Mega eventos; Regeneração cultural; Parcerias publico-privadas.

Este modelo, apesar de ser dos mais recentes dos três apresentados, parece sofrer de uma falta de aplicabilidade generalizada, por as políticas propostas se concentrarem em conceitos de transformação completa dos lugares e da sua cultura. Este modelo será ajustado a lugares que aproveitem a realização de mega eventos internacionais para transformar a sua identidade, através da recuperação de partes mais degradadas do seu território, e alavancar um novo modelo de desenvolvimento.

Kotler *et al.* (1999) distinguem quatro elementos fundamentais para o progresso dos lugares e para a construção das fundações que permitam alcançar a vantagem competitiva do lugar: *Design (place as character)*; *Infraestrutura (place as fixed environment)*; *Serviços básicos (place as a service provider)*; *Atracções (place as entertainment and recreation)*.

Ao contrário do que Kotler *et al.* (1993) identificaram como factores fundamentais para uma estratégia de *place marketing*, esta simplificação posterior do modelo parece confinar-se mais às necessidades básicas de um lugar, faltando-lhe elementos dinâmicos que possam ser trabalhados e ajustados à medida das necessidades e da evolução da estratégia de marketing e do desenvolvimento do lugar.

A insatisfação com a aplicação do *place marketing* na gestão dos lugares, especialmente com os modelos de marketing mix a serem acusados de terem sido largamente ultrapassados e de não terem qualquer aplicabilidade, levou a tentativas de articular novas abordagens ao marketing que pudessem ser mais relevantes para o marketing de lugares (Kavaratzis & Ashworth, 2008).

Parece contudo, pelos modelos acima apresentados e pela revisão da literatura, haver um acordo quanto ao papel fundamental que imagem e a promoção têm no marketing mix.

Para Kavaratzis e Ashworth (2006), a aplicação do *place marketing* está largamente dependente da construção, comunicação e gestão da imagem do lugar porque, ao nível mais simples, a comunicação entre os lugares e os seus utilizadores ocorre através de percepções e imagens. Se o *branding* lida especificamente com essas imagens mentais associadas a marcas então, o *place branding* centra-se nas percepções e imagens que as pessoas têm de um lugar.

A imagem de um lugar é definida como um somatório de crenças, ideias e impressões que as pessoas têm desse lugar. As imagens representam a simplificação de um grande número de associações e informações relacionadas com um lugar. Elas são um produto da nossa mente que tenta processar e enquadrar uma grande quantidade de informação sobre um lugar num pequeno conjunto de ideias chave (Kotler & Gertner, 2002 e Gertner & Kotler, 2004).

## 2.4. Place Branding

No seio da comunidade científica internacional, não há ainda um consenso quanto à uma definição de *Place Branding*.

Simon Anholt, editor do jornal científico *Place Branding and Public Diplomacy*, publica em 2010 um editorial com o título “*Definitions of Place Branding – Working towards a resolution*” (Anholt, 2010). O autor conclui que a principal confusão deriva da ideia de que *branding* é uma técnica, ou um conjunto de técnicas, através das quais a imagem da marca é automaticamente construída e aprimorada. Para o autor, a construção de uma marca é primeiro conseguida através de desenvolvimento do produto e técnicas de marketing. Bons produtos e serviços produzidos por uma boa empresa ou lugar alcançam uma imagem de marca positiva que, eventualmente, se vai reflectir no lugar e tornar-se um activo precioso.

Na opinião de Anholt (2010) não há atalhos, e só uma cadeia consistente e coordenada de ideias, produtos e políticas de qualidade e relevantes podem, gradualmente, aumentar a reputação de um país ou região.

Talvez esta posição de Anholt (2010) explique porque existe, junto dos governantes dos locais, um desejo de adoptar estratégias de marketing e *branding* e depois um desaire pelo facto de não resultarem como desejavam, ou como alguns consultores lhes apresentaram. Para Kavartzis (2009) o problema com a implementação das estratégias de marketing e *branding* a lugares é que, na esmagadora maioria dos casos, se concretiza apenas uma parte do processo, nomeadamente o desenvolvimento de um slogan atraente e um novo logótipo para as actividades promocionais.

Hawkinson e Cowing (1993) apresentaram uma definição que é referida por alguns académicos no estudo do *place branding*. Para os autores uma marca é um produto ou serviço que se torna distintivo pelo seu posicionamento relativamente à concorrência pela combinação dos seus atributos funcionais e simbólicos. A chave do sucesso para uma estratégia de *branding* é o estabelecimento de uma relação entre a

marca e o consumidor de maneira a aproximar as necessidades físicas e psicológicas dos clientes com os atributos funcionais e os valores simbólicos da marca.

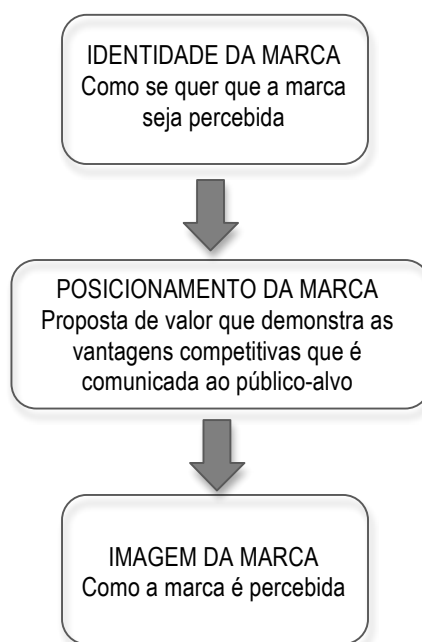
Para Zenker e Braun (2010) uma marca de um lugar é uma rede de associações, existentes na mente do consumidor, que se baseiam nas expressões visuais, verbais e comportamentais de um lugar e que é corporizada através dos seus objectivos, da sua comunicação, dos seus valores e da sua cultura. Ou seja, a marca de um lugar não é a expressão comunicada das suas características físicas, mas sim a percepção dessas expressões na mente do público-alvo.

O processo de *place branding* tenta criar nas pessoas associações emocionais, mentais e psicológicas com o lugar. Mas, antes disso, o “lugar” tem que decidir que tipo de marca pretende vir a ser e quais são os atributos que necessita de melhorar, destacar e promover para suportar a sua marca (Rainisto, 2003).

Uma marca forte e positiva pode conduzir à diferenciação e a uma maior vantagem competitiva de um lugar. Para Hankinson (2001), Rainisto (2003) e Kavartzis (2004) o ênfase na comunicação da marca não deve ser nas características físicas da marca, mas sim do que ela representa para os consumidores. O marketing e *branding* de lugares não devem, portanto, ser apenas actividades pontuais, mas sim ter um carácter holístico que tenha em conta todo o lugar, a sua organização e as suas pessoas.

O *place branding* pretende contribuir para aumentar a atractividade de um local e a definição da identidade da marca do local é uma questão central do processo de branding. A definição da marca e do seu posicionamento pode ser um bom ponto de partida para uma abordagem de marketing integrada do lugar (Rainisto, 2003; Kavartzis, 2006).

**Figura 4. Interconectividade da identidade, posicionamento e imagem da marca**



**Fonte:** Adaptado de Kavaratzis, 2006

Para Rainisto (2003) há, algumas, decisões estratégicas a serem tomadas no projecto de *place branding*: a escolha da marca, normalmente o nome da cidade ou região; o posicionamento da marca que é uma decisão fundamental pois o lugar deve projectar a sua imagem, que deve ser única e atractiva, junto dos outros locais que pertencem ao segmento desejado. O posicionamento identifica a marca no mercado em relação à sua concorrência e todo o programa de marketing – objectivos, estratégias e táticas – deriva do posicionamento definido para a marca.

#### **2.4.1. Modelos de *Place Branding***

Apesar de ser uma área muito recente, vários académicos dedicaram já algum esforço na tentativa de criar modelos teóricos para a aplicação do *branding* territorial, principalmente a cidades e países. No entanto, na opinião de Hankinson (2007) muito pouco ainda se escreveu sobre como as estratégias de marketing territorial, e em particular as de *branding*, devem ser conduzidas e aplicadas.

De seguida analisam-se os principais modelos de aplicação de estratégias de *place branding*. Algumas abordagens não são genéricas e estão mais focalizadas no campo de interesses dos autores (como o turismo ou a atracção de investimento) e não têm portanto uma aplicabilidade prática generalizada. Porém, optou-se por considerá-las porque, por um lado fazem parte do corpo conhecimento do objecto de estudo e, por outro lado, apresentam algumas características que são comuns a outros modelos e acrescentam valor em termos de análise.

No modelo apresentado por Rainisto (2003), os principais factores de sucesso na aplicação de uma estratégia de *place marketing* e *branding* são: Grupo de planeamento - responsável por planear e executar a estratégia; Análise da visão e estratégia; Identidade e imagem do lugar - associações à marca que os decisores querem criar e manter; Liderança e parcerias publico-privadas - capacidade de conduzir processos complexos e poder de organização; Unidade política - acordo quanto às questões de política pública; Mercado global; Desenvolvimento local; Gestão de contingências - ocorrências de relevo durante o processo.

Segundo o próprio autor, este modelo está mais vocacionado para a aplicação a lugares como que desejam captar investimentos e atrair novos negócios para a sua zona geográfica.

Hankinson (2004) desenvolveu um modelo que distingue quatro perspectivas de *branding*: marcas como entidades percebidas; marcas como comunicadores; marcas como relações; e marcas como factor de aumento de valor.

Neste modelo de conceptualização das marcas como factor de relacionamento, a marca é concebida como tendo personalidade própria que lhe permite formar uma relação com o consumidor. O ponto de partida é a marca central que representa a identidade do local e o mapa para o desenvolvimento e comunicação da marca. Para o autor o sucesso do *place branding* baseia-se na extensão da marca para os vários *stakeholders*: Relacionamentos de serviço primário – hotéis, comércio, eventos e lazer; Relacionamentos de infra-estrutura da marca – acesso a serviços, transportes internos e para o exterior, paisagem urbana, estacionamento, espaços abertos;



Relacionamentos com os media – comunicação promocional e institucional;  
Relacionamentos com o consumidor – residentes e funcionários, clientes internos.

Este modelo tem como objectivo o *destination branding* e é muito focalizado nos lugares como destino de turismo. Por outro lado, coloca a marca como ponto central de toda a estratégia de desenvolvimento e realça a importância dos actores no seu relacionamento com os consumidores internos, como um dos factores críticos de sucesso.

Anholt (2006, 2010a) elaborou um modelo para avaliar marcas de cidades chamado *City Brand Hexagon* que utilizou para criar o *Anholt-GMI City Brands Index*. Os seis componentes analisados (numa tentativa de criar 6 P's) são : Presença - refere-se ao estatuto internacional da cidade; *Place* - refere-se aos aspectos físicos da cidade como beleza e agradabilidade; Potencial – oportunidades que a cidade oferece em termos de actividades económicas e de educação; Pulsar – examina a existência ou não de um estilo de vida urbano vibrante e de quão excitante as pessoas consideram a cidade; Pessoas – examina a população local quanto à sua abertura e cordialidade e também as questões de segurança da cidade; Pré-requisitos – examina os níveis de preços do alojamento e dos serviços públicos

Este modelo foi desenvolvido por Anholt para avaliar a eficácia do *branding* nas cidades e é utilizado pelo autor para efectuar um ranking das melhores cidades o mundo segundo estes critérios. Embora apenas focado nas cidades, e nestas como destino turístico, não é um modelo que forneça elementos para aplicação prática, mas pode ser uma ferramenta interessante no apoio à implementação do processo de *branding* pois analisa várias áreas que têm influencia na avaliação do lugar.

Kavaratzis (2009) sugere um modelo de comunicação da marca do lugar através de diferentes variáveis com um significado funcional e simbólico. O modelo faz uma distinção entre comunicação não intencional e intencional. Comunicação não intencional refere-se às acções e medidas de marketing em que a comunicação não é o seu principal objectivo e divide-se em quatro áreas de intervenção: Estratégias de paisagem – *design* urbano, arquitectura, espaços públicos na cidade, arte pública e gestão do património; Projectos de infra estrutura – projectos desenvolvidos para

criar e melhorar estruturas de transporte, comunicações, cultura, turismo e outras infra estruturas necessárias; Estrutura organizacional – eficiência da estrutura governativa da cidade, incluindo a sua orientação para o marketing, parcerias público-privadas, desenvolvimento de redes comunitárias e a participação dos cidadãos nas decisões; Comportamento da cidade – visão dos líderes para a cidade, estratégias adoptadas, incentivos oferecidos, qualidade dos serviços e o tipo de eventos organizado.

A comunicação intencional é a comunicação formal que decorre das práticas de marketing como a publicidade, relações públicas, *design* gráfico, logótipos, etc.

Uma outra abordagem, feita também por alguns dos autores já referenciados, faz uma aproximação ao conceito de *corporate branding*, tentando ajustar os seus elementos básicos e metodologias específicas ao *place branding*. Anholt (2002), Rainisto (2003), Hankinson (2007), Truman e Killingbeck (2007), Ashworth e Kavaratzis (2009) e Kavaratzis (2009), abordam este tema e parecem concordar nas semelhanças entre *corporate branding* e *place branding*. Nos últimos anos emergiram e desenvolveram-se novos conceitos de *corporate marketing* e *branding* que mudam o foco da marca do produto para a organização e para as pessoas e os valores por detrás da marca.

*Corporate brand* é a expressão visual, verbal e comportamental que revela o modelo de negócio único da empresa (Knox & Bikerton, 2003) e que toma forma através da sua missão, valores fundamentais, cultura, comunicação e da sua concepção global (Simões & Dibb, 2001). Uma outra noção fundamental do *corporate branding* é a da identidade corporativa. Uma identidade forte pode transformar-se num activo valioso ao transmitir uma imagem consistente, interna e externamente junto de todos os *stakeholders* (Simões & Dibb, 2001).

Para Kavaratzis (2009), os elementos fundamentais do *corporate branding*, que incluem os valores, a cultura organizacional, os comportamentos, a imagem, a comunicação e a reputação, parecem encaixar nas necessidades do *place branding*, tornando-o mais uma filosofia do que uma técnica.

Anholt (2002) salienta que existem muitas semelhanças entre o marketing e *branding* de organizações e lugares: ambos têm raízes multidisciplinares, ambos se dirigem a múltiplos *stakeholders*, ambos têm um alto nível de intangibilidade e complexidade, ambos têm que ter em atenção a responsabilidade social, ambos lidam com múltiplas identidades e ambos necessitam de um desenvolvimento de longo prazo. Desta análise Kavartzis (2009) tira duas ilações: primeiro que os lugares têm muito que aprender com a teoria e prática do *corporate marketing* e *corporate branding* e segundo, que é necessário adaptar esses modelos às condições e características dos lugares.

Nesse sentido, Kavartzis (2009) apresenta um modelo que integra os elementos comuns entre os modelos de *place branding* acima apresentados, com os elementos principais do *corporate branding*. Este modelo sugere uma abordagem integrada para a gestão de marcas de lugares e agrupa os elementos fundamentais em oito categorias: Visão e estratégia – escolha da visão e de uma estratégia clara para a sua implementação; Cultura interna – divulgar a orientação para a marca nos órgãos de administração do lugar; Comunidades locais – escalar as prioridades das necessidades locais e envolver os residentes, empresários e as empresas a desenvolver e divulgar a marca; Sinergias: ter o acordo e o suporte de todos os *stakeholders* e proporcionar a sua participação; Infra estrutura – satisfazer as necessidades básicas sem as quais não é possível corresponder às expectativas criadas; *Cityscape and gateways* – capacidade para criar um ambiente que reforce a marca do lugar; Oportunidades – disponíveis para as pessoas (trabalho, estilo de vida, bons serviços, educação, saúde) e para empresas (financeiras, mão de obra, parceiros, I&D) que expressem o potencial do lugar; Comunicação: afinar todas as comunicações intencionais de acordo com a marca.

Este modelo apresentado por Kavartzis, sendo o mais recente, destaca os elementos mais importantes e coincidentes de todos os modelos de *place branding* anteriormente apresentados, acrescentando-lhe a perspectiva do *corporate branding*, cujas características, como se referiu, em muito se assemelham à especificidade dos lugares.

## 2.5. Conclusões

Os temas de *City Marketing* e *City Branding* são relativamente recentes e por vezes se confundem-se. Mas existe já uma forte convicção, por parte da comunidade científica e profissional, que estes modelos podem contribuir para o desenvolvimento dos lugares. Esta ideia é comprovada por inúmeros estudos de caso de lugares, cidades e países, que através de um planeamento estratégico de marketing, conseguiram reposicionar-se no mercado aumentando o seu reconhecimento, atractividade e o seu desenvolvimento. Alguns exemplos de sucesso na aplicação destas estratégias de reposicionamento através do *place marketing* e *place branding* são, por exemplo, a Austrália, Irlanda e Nova Zelândia ( Moilanen e Rainisto, 2009) e Espanha (Gilmore, 2002).

Porém, o *place marketing* e *place branding* parecem sofrer de um paradoxo. Apesar de os lugares necessitarem de novas estratégias integradas para o seu desenvolvimento sustentável a longo prazo, e a literatura e prática sobre *marketing* e *branding* de lugares fornecerem já caminhos concretos para a sua aplicação, a falta de conhecimento e a ânsia de resultados “milagrosos” de curto prazo por parte dos decisores políticos, limita a sua eficácia e leva a que a disciplina seja desacreditada. Para A. Azevedo (2012) (*vide* entrevista a especialista Académico) muitas vezes a má reputação do marketing, sinónimo de “maquilhagem” de lugares, leva a que a palavra marketing seja evitada e substituída por outras como promoção ou comunicação.

O *place marketing* e *place branding* não são um triunfo da imagem sobre a substância. Trabalham com a imagem porque os consumidores percebem os lugares como imagens e isto não deve ser confundido, como acontece frequentemente, com a promoção do lugar que é apenas uma parte menos importante de toda uma estratégia de *place marketing*.

Como se pode concluir pela revisão da literatura, as estratégias de *place marketing* são planos de longo prazo, orientados para os cidadãos, visitantes e empresas. Será portanto importante clarificar junto dos responsáveis pela administração dos lugares, que o investimento numa estratégia de *place marketing* não representa apenas a um conjunto de medidas para a promoção do lugar que se

esgotam na criação de um novo logótipo ou slogan promocionais. Representa sim, uma filosofia de gestão para o desenvolvimento sustentado a longo prazo, centrada nos habitantes (pessoais e colectivos), que permite a identificação dos problemas e das melhores maneiras de os resolver tendo em conta o futuro desejado para o território, seja ele uma comunidade, uma cidade, uma região ou um país.

### **3. CAPÍTULO III – METODOLOGIA**

#### **3.1. Introdução**

O presente capítulo apresenta as hipóteses de investigação, o paradigma e metodologia da pesquisa, bem como as opções metodológicas adoptadas nas várias etapas da investigação – a pesquisa exploratória, a pesquisa qualitativa e a pesquisa quantitativa. Descreve o enquadramento da amostra, os procedimentos de amostragem e os métodos e técnicas estatísticas para a análise dos dados recolhidos.

#### **3.2. Objectivos e Hipóteses**

A Região Centro é uma região geográfica definida administrativamente, constituída por 77 municípios que estão agrupados em 10 sub-regiões: Baixo Mondego, Baixo Vouga, Beira Interior Norte, Beira Interior Sul, Cova da Beira, Dão-Lafões, Pinhal Interior Norte, Pinhal Interior Sul, Pinhal Litoral e Serra da Estrela.

Este novo modelo de enquadramento territorial, em que as regiões que antigamente se denominavam de Beiras passam a estar agrupadas sobre uma nova região com o nome de Centro, ela própria com diferentes dimensões geográficas sectoriais, pode não estar ainda claro junto das populações.

O campo de aplicação da pesquisa é a Região Centro, como unidade territorial NUTS II, no âmbito da CCDRC, conforme definido no Capítulo I.

##### **3.2.1. Objectivos da Investigação**

Os objectivos de pesquisa consistem naquilo que se pretende atingir com a pesquisa. Os objectivos de pesquisa constituem enunciados declarativos que precisam

as variáveis chave, a população alvo e a orientação da investigação (Fortin, 2009). Assim, os objectivos deste trabalho de investigação são:

- Avaliar que variáveis estão relacionadas com o conhecimento da marca Centro pelos habitantes da região.
- Avaliar que variáveis estão relacionadas com uma maior identificação com o Centro ou com as Beiras pelos habitantes da região.
- Saber quais os principais atributos diferenciadores do Centro indicados pelos habitantes da região.
- Saber como os habitantes da região avaliam o trabalho das diferentes instituições públicas, no desenvolvimento e promoção do Centro.

### **3.2.2. Hipóteses de Investigação**

As hipóteses são proposições construídas de maneira a explicar ou compreender, antecipada e provisoriamente, um fenómeno determinado e constituem linhas de orientação que apontam direcções do que se pretende demonstrar (Pardal & Lopes, 2011). A sua formulação tenta responder ao problema levantado pela temática escolhida funcionando como uma pré-solução para o problema, uma resposta suposta e provisória, e também um enunciado conjectural das relações entre as variáveis (Reis, 2010). São, portanto, suposições colocadas como respostas plausíveis e provisórias do problema de pesquisa pois poderão ou não ser confirmadas com o desenvolvimento da pesquisa.

As hipóteses fornecem à investigação um fio condutor eficaz, que, a partir do momento em que são formuladas, substituem nessa função as questões de partida do projecto, fornecendo ao investigador critérios para seleccionar os dados mais pertinentes para a pesquisa. O seguimento do trabalho consistirá em testar as hipóteses confrontando-as com os dados da observação (Quivy & Campenhoudt, 1992).

Conforme foi referido no início deste capítulo, o campo de aplicação da pesquisa, é a Região Centro como unidade territorial NUT II. Assim, nas hipóteses apresentadas, são considerados habitantes da região, todos residentes nos concelhos considerados no campo de aplicação da pesquisa.

No seguimento dos objectivos do trabalho, foram formuladas as seguintes hipóteses de investigação:

### Quadro 2. Hipóteses de Investigação

<b>H1</b>	O conhecimento da marca Centro está relacionado com a área geográfica de residência.
<b>H2</b>	A marca Centro tem um maior conhecimento junto das pessoas que têm uma actividade ligada ao sector do turismo.
<b>H3</b>	O conhecimento da marca Centro é maior junto dos habitantes das faixas etárias mais jovens.
<b>H4</b>	A maioria dos habitantes da região identifica-se mais como sendo das Beiras do que como sendo do Centro.
<b>H5</b>	A identificação com as Beiras é maior nos habitantes dos distritos do interior da região.
<b>H6</b>	O grau de identificação com o Centro está relacionado com a idade dos habitantes.
<b>H7</b>	Os habitantes da Região Cento consideram que as diferentes instituições publicas da região operam de forma coordenada para promover o desenvolvimento da região.
<b>H8</b>	Os habitantes da Região Cento consideram que a região tem objectivos claros para o seu desenvolvimento.



### **3.3. Pesquisa Exploratória**

Após a definição dos objectivos do projecto de investigação, efectuou-se uma pesquisa exploratória por se ter considerado adequada às características deste projecto. A pesquisa exploratória é utilizada quando se procura um entendimento sobre a natureza geral do problema, as possíveis hipóteses alternativas e as variáveis relevantes que necessitam ser consideradas. Este tipo de pesquisa contribui para aumentar o conhecimento do problema de pesquisa, definir o foco e as prioridades do estudo e visa compreender comportamentos e atitudes dos consumidores explorando as possíveis relações entre consumidores e entidades ou empresas. Serve para levantar hipóteses e descobrir características desconhecidas sobre temas sobre os quais não existe conhecimento ou domínio (Correa *et al.*, 2009).

Nesta fase de pesquisa exploratória procurou-se aumentar o conhecimento sobre o tema em estudo através da análise documental e da recolha de opiniões de personalidades com reconhecida experiência prática sobre o tema. De seguida são apresentadas as principais questões levantadas durante esta fase da pesquisa e de depois é feito o seu feito o enquadramento com as principais teorias e modelos de *place marketing* e *branding*.

Um estudo realizado para analisar a competitividade, coesão e convergência das regiões de Portugal, caracteriza da seguinte forma a região Centro: “A região Centro é marcada, por um lado, pela fractura entre o litoral urbanizado, industrializado e densamente povoado e o interior rural, pobre e em grave regressão demográfica e, por outro lado, faz a transição entre as duas grandes regiões metropolitanas, a norte e a sul, que polarizam e concentram recursos e actividades económicas, e que exercem uma pressão centrípeta sobre as suas estruturas económicas e demográficas. Este posicionamento geográfico, se constitui uma fonte de oportunidades e desafios impõe, igualmente, constrangimentos ao seu desenvolvimento e ao processo de convergência real e estrutural com o espaço económico da União Europeia” (Mateus *et al.*, 2005).

Já quanto à marca Centro, um estudo realizado em 2009 para o Turismo de Portugal, para aferir o reconhecimento das marcas regionais a nível do turismo,

apresenta algumas pistas sobre como o Centro é percebido pelos habitantes de outras regiões: “A marca Centro é uma região geográfica, administrativa, uma criação moderna que tem um território de significado e de valor reduzido junto dos consumidores. De facto, o Centro, para os participantes, não tem uma identidade una, é um compósito de cidades e localidades, de infra-estruturas. Contudo, o compósito de marcas e infra-estruturas não alavancam a marca Centro. Não há uma definição clara do que é o Centro. A maior parte dos participantes do estudo não percepcionou o Centro como sendo uma marca. Assim, os responsáveis da marca terão de promover o Centro para o prover de alguma identidade. Poderão, também, investir em marcas já existentes e que expressam a proposta de valor da marca Centro como, por exemplo, as Beiras. A marca Beiras já tem uma associação a alguns atributos, já tem um território de significância. Também ao nível do território geográfico que ocupa, será necessário descodificar a cobertura geográfica que a marca Centro ocupa. Há problemas de reconhecimento em relação ao que é o Centro.” (Brandia Central, 2009).

Na fase da pesquisa efectuaram-se algumas entrevistas exploratórias a personalidades que têm, ou tiveram no passado recente, responsabilidades institucionais na região Centro e que pudessem dar o seu contributo para a análise da pertinência da matéria que se pretende estudar. As entrevistas permitiram concluir que o tema, para além de ser actual e pertinente, pode ter utilidade prática no futuro.

### Quadro 3. Quadro resumo das entrevistas exploratórias

Personalidade	Duração	Data	Notas Principais
Presidente da Entidade Regional de Turismo do Centro de Portugal	15 min	16-05-2011	Considera que é difícil criar associações identificadoras do Centro como Região por esta ser muito diversificada. Foi já realizada uma iniciativa com responsáveis regionais para discutir o futuro da marca Centro. A marca ainda não

			está consolidada e considera de importante conhecer a opinião dos habitantes da região.
Ex. Presidente da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro	15 min	17-05-2011	Por a base territorial do Centro divergir consoante o sector, considera que o Centro não é claro para as pessoas e chega até a ser confuso. Considera que a marca será o corolário de uma maior interacção e cooperação entre as várias instituições regionais.
Ex. Delegado Regional da Cultura da Região Centro	10 min	18-05-2011	Considera que estudo é muito pertinente pois, neste momento, o Centro não é visto como uma marca identificativa e distintiva. Na área cultural os visitantes não pensam o Centro como destino. Falta organização e coordenação a nível regional.

A maior actividade de promoção da região é feita através da Entidade Regional de Turismo do Centro de Portugal, e mesmo nesse sector, os seus responsáveis parecem não considerar que o Centro seja ainda uma marca forte para competir com outras regiões portuguesas e estrangeiras, em termos de turismo. De referir que, actualmente, existem três sub-regiões de Turismo que não estão integradas na Entidade de Turismo do Centro de Portugal por considerarem que sozinhas têm mais atributos diferenciadores e valem mais como marca - Coimbra, Serra da Estrela e Leiria/Fátima.

A estratégia Europa 2020 define um novo caminho para a União Europeia, no sentido de diminuir as assimetrias, promover um aumento da coesão entre as regiões e um reforço do potencial de crescimento e de competitividade da Europa. Esta estratégia assenta em três vectores/prioridades que se reforçam mutuamente:

Crescimento Inteligente, baseado numa economia de conhecimento e inovação; Crescimento sustentável, promovendo uma economia mais eficiente em termos de utilização dos recursos, mais ecológica e mais competitiva; Crescimento Inclusivo, fomentando elevados níveis de emprego e de coesão ao nível social e territorial (CCDR, 2011). Os vectores apresentados nesta estratégia reflectem uma forte importância da coesão económica, social e territorial. Para levar a cabo uma estratégia de desenvolvimento sustentado, o Centro tem que ser percebido, por todos os seus actores, como factor agregador e mobilizador de vontades.

Para Kotler *et al.* (1993) o potencial de um local não depende apenas da sua localização geográfica e dos seus recursos naturais, mas, acima de tudo, da vontade, habilidade, motivação e valores das suas pessoas. Também Pracedo, Orosa e Miguez (2010) defendem a um novo paradigma do *Place Marketing* que se baseia na extensão da acção criativa e planificadora para os cidadãos que mediante a sua participação contribuem para definir o produto lugar. Este enfoque do envolvimento dos cidadãos funciona como um factor de coesão social, isto é, como ferramenta de conversão de lugares em comunidades territoriais, dotadas de um capital humano baseado na implicação das pessoas, na cooperação colectiva e na auto-estima individual e social, como factores geradores de um novo potencial de inovação e criatividade.

A população residente é o segmento estratégico mais importante na aplicação de uma estratégia de *place marketing* (Insch & Florek, 2008), e sem os residentes se identificarem com a marca será difícil, senão impossível, implementar uma marca territorial de sucesso. Uma marca territorial não se constrói no mercado de destino, mas sim a partir de dentro do lugar e, para que tenha sucesso, toda a população terá que irradiar os valores da marca (Moilanen & Rainisto, 2009).

Moilanen e Rainisto (2009) consideram que *place branding* é uma ferramenta muito útil para dar início a uma estratégia de marketing sistemática de um lugar. Depois de o lugar ter definido os seus principais factores de identidade poderá começar a desenvolver os elementos que dêem substância à sua estratégia de marketing. Para isso devem ser analisadas as suas forças e fraquezas e as oportunidades e ameaças do seu ambiente operacional. O lugar deve conhecer-se a si

próprio, os seus concorrentes, os seus clientes e como pode oferecer-lhes valor acrescentado e resolver os seus problemas . O processo de construção de uma marca de um local deve iniciar-se com pesquisas qualitativas e quantitativas que permitam conhecer a percepção da marca junto dos seus mercados alvo e junto dos seus residentes. Moilanen e Rainisto (2009) estudaram vários casos de implementação de estratégias de *branding* e *marketing* em vários países e concluíram que um dos principais factores de insucesso na implementação dessas estratégias acontece por não se ter em consideração o público interno e, muitas vezes, ter como ponto de partida para a definição da estratégia a opinião de “pessoas de fora”, cujas imagens e percepções podem estar erradas desde o início. Uma outra causa de insucesso, apurada pelos autores, é a inclusão de poucas pessoas no processo de planeamento e decisão o que leva a que a estratégia possa ser enviesada para um determinado sector (turismo, por exemplo), negligenciando outros sectores e tornando-se um alvo fácil de críticas que provocarão pouca adesão à estratégia.

A marca de um lugar é feita todos os dias pelos actores (pessoais e colectivos) que lá vivem e trabalham, fabricando produtos ou prestando serviços a residentes, a turistas e a relacionarem-se com outros actores de outras regiões do país e do estrangeiro. Muitos destes actores que operam no mercado regional, têm interesses distintos e algumas vezes conflitantes. Para Kavaratzis (2008), por muito boa que seja a estratégia de marketing definida por um grupo de trabalho, ela será sempre levada a cabo no terreno pelos seus habitantes, e os responsáveis de marketing têm pouco ou nenhum controlo na sua implementação. Assim, o grande desafio para a definição de uma identidade de marca, será encontrar uma opinião comum que seja capaz de mobilizar todos os actores e grupos de interesse em torno de uma estratégia de marketing assente num plano de desenvolvimento sustentado da região.

Nesta fase de pesquisa exploratória, os dados recolhidos pela análise de estudos e documentos sobre o Centro, as entrevistas exploratórias efectuadas a personalidades da região e o enquadramento da literatura científica sobre *Place Marketing* e *Place Branding*, parecem justificar a importância de um estudo mais aprofundado sobre o Centro, junto dos seus habitantes da região.

### **3.4. Paradigma e Metodologia da Pesquisa**

#### **3.4.1. Paradigma**

O processo de investigação deve ser orientado de maneira a produzir resposta às questões formuladas no projecto por forma a atingir o objectivo proposto no trabalho de investigação. A abordagem deste estudo baseou-se no paradigma *Continuum Epistemológico*, no sentido em que esta abordagem dual (positivista/interpretativista) permite a utilização de metodologias qualitativas e quantitativas, com movimentos pendulares do contexto da descoberta para o contexto da justificação, onde cada abordagem acrescenta algo ao corpo do conhecimento.

A utilização destas duas metodologias não representa uma dicotomia, mas sim uma complementaridade (Huberman & Miles, 2002). Os autores consideram que se deve alternar entre a análise qualitativa e quantitativa, com entrevistas exploratórias a conduzirem a instrumentos quantitativos e com a análise quantitativa a ser seguida por trabalho qualitativo. Deste modo, é possível captar a profundidade das temáticas que a análise qualitativa privilegia, e recolher dados consideráveis de uma amostra representativa do universo.

Esta abordagem mostrou-se adequada a este projecto de investigação pois pretendeu-se obter as opiniões e perspectivas de determinados actores relevantes no âmbito do estudo, utilizando técnicas qualitativas que serviram para a melhor compreensão do problema em análise e também como apoio à construção da pesquisa quantitativa.

#### **3.4.2. Metodologia e tipos de Pesquisa Adoptados**

O objectivo da actividade científica é a obtenção da verdade por intermédio da comprovação de hipóteses que, por sua vez, são pontes entre a observação da realidade e a teoria científica que explica a realidade (Freixo, 2011). O autor compila os conceitos de método no processo de investigação produzidos por diversos autores e define o método científico como sendo “o conjunto das actividades sistemáticas e

racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objectivo – conhecimentos válidos e verdadeiros - traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do investigador” (Freixo, 2011 p.80).

De acordo com o paradigma adoptado o método a seguido foi o Hipotético-dedutivo, que representa uma combinação dos métodos Indutivo e Dedutivo. Para Freixo (2011), independentemente de onde começa o processo, o investigador necessita tanto de ir da teoria para os dados como dos dados para a teoria. Numa interacção continua entre a experiência e a teoria, com base na experiência estabelece-se, completa-se e reformula-se a teoria (indução) e com base na teoria capta-se a experiência e a realidade (dedução).

Este método é também recomendado quando os conhecimentos disponíveis sobre determinado assunto são insuficientes para a explicação do fenómeno. Para tentar superar este problema, são formuladas hipóteses e destas, deduzem-se consequências que deverão ser testadas. A pesquisa científica com abordagem hipotético-dedutiva inicia-se com a descoberta de um problema, a sua descrição e formulação de hipóteses, procurando seguidamente evidências empíricas para testar as hipóteses formuladas (Reis, 2010).

Para este projecto de investigação, e analisadas as duas orientações ou formas de aproximação científica à realidade, a metodologia qualitativa ajudou a compreender o fenómeno em estudo, a sugerir o que deve ser medido e como, enquanto que a metodologia quantitativa representou a aproximação mais precisa no que se refere à execução dessa medição.

Assim, a construção dos instrumentos de observação e recolha de dados foi orientada pelos procedimentos dos métodos qualitativos e quantitativos, na medida em que se pretendeu, por um lado, um aprofundamento do tema em estudo e, por outro, estabelecer generalizações sobre o universo em análise.

### 3.5. Pesquisa Qualitativa

A pesquisa qualitativa é uma metodologia de pesquisa não estruturada, baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema (Malhotra, 2004). Tem lugar quando se pretende obter uma ampla compreensão do fenómeno em estudo e o objectivo é descrever ou interpretar, mais do que o avaliar o fenómeno. O investigador deve observar, descrever, interpretar e apreciar o meio e o fenómeno tal como se apresentam, sem procurar controlá-los (Freixo, 2011).

Para Malhotra (2004) sempre que se observar um novo problema de pesquisa de marketing, a pesquisa quantitativa deve ser precedida da pesquisa qualitativa apropriada. Esta pesquisa deve servir, entre outras coisas, para gerar hipóteses e identificar variáveis que devem ser incluídas na pesquisa.

Com a realização da pesquisa qualitativa pretendeu-se obter uma melhor compreensão da envolvente contextual e das particularidades do objecto de estudo. O facto do objecto de estudo ser uma unidade territorial com múltiplas dimensões e vários actores e *stakeholders*, levou a que fosse de extrema importância a recolha de opiniões de personalidades, com reconhecido conhecimento prático e académico sobre a matéria, de modo a perceber com maior profundidade o tema em estudo, as suas particularidades, indagar sobre a o seu ajustamento à realidade e afinar o modelo de pesquisa quantitativa.

Para este fim, a entrevista é um instrumento privilegiado de recolha de informação pois permite recolher uma enorme quantidade e variedade de informação que de outra forma seria impossível de aceder. A entrevista caracteriza-se por um contacto directo entre o entrevistador e o seu interlocutor onde se instaura uma verdadeira troca, onde o entrevistado exprime as suas percepções, interpretações e experiências e o investigador facilita essa expressão, evita que ela se afaste do objectivo e permite que o entrevistado aceda a um grau elevado de autenticidade e profundidade (Quivy & Campenhoudt, 1992).



As entrevistas realizadas no âmbito da investigação foram do tipo semiestruturado, centrando-se no problema em estudo e seguindo um guião de tópicos e questões provenientes do quadro teórico, de modo a que o entrevistado pudesse expressar as suas opiniões com liberdade de tempo e de palavras. O pensamento e o discurso do entrevistado podem, no entanto, ser balizados com as questões pré-definidas de modo a obter a informação que se pretende recolher. Esta abordagem é bastante completa na medida em que proporciona respostas comparáveis e de profunda compreensão permitindo um tratamento mais sistemático dos dados (Reis, 2010).

Em suma, neste projecto de investigação a pesquisa qualitativa teve como finalidade concretizar os seguintes objectivos: (1) conhecer a opinião dos especialistas institucionais e académicos sobre o objecto da investigação; (2) adquirir conhecimentos relevantes que permitissem avaliar a pertinência do tema em estudo e a sua adequação prática e (3) recolher contributos que pudessem melhorar a qualidade e interesse da pesquisa quantitativa a realizar.

### **3.6. Pesquisa Quantitativa**

A pesquisa quantitativa constitui um processo sistemático de colheita de dados observáveis e quantificáveis, baseado na observação de factos objectivos, fenómenos e acontecimentos que existem independentemente do investigador (Freixo, 2011). Este método considera que todos os dados são quantificáveis e podem ser traduzidos em números, opiniões e informações para serem classificados e analisados, normalmente, utilizando métodos estatísticos (Reis, 2010). O objectivo da pesquisa quantitativa é quantificar dados e generalizar os resultados da amostra para a população alvo (Malhotra, 2004).

De acordo com as hipóteses de investigação e o campo de aplicação definidos, foi imperativo utilizar um método de investigação quantitativo, de modo a testar as hipóteses confrontando-as com os dados da observação. O método de investigação considerado mais adequado a este estudo foi o inquérito por questionário.

O questionário é um instrumento de medida que traduz os objectivos do estudo com variáveis mensuráveis e ajuda a organizar, normalizar e a controlar os dados para que as informações procuradas possam ser colhidas de uma maneira rigorosa (Fortin, 2009). O questionário é um instrumento de medida que permite, eventualmente, confirmar ou infirmar as hipóteses de investigação (Freixo, 2011).

Os tipos de medida de um questionário podem ser categorizadas em objectivos e subjectivos. As medidas objectivas estão relacionadas com factos, características dos indivíduos, com os seus conhecimentos e os seus comportamentos. As medidas subjectivas referem-se a atitudes, isto é, ao que as pessoas pensam, sentem, aos julgamentos que fazem e compreendem medidas de opinião, de satisfação, de percepção, de valores e de intenções de comportamento (Freixo, 2011).

Quanto ao conteúdo das questões, estas podem ser divididas entre aquelas que se focalizam nos factos (toda a informação detida pelos sujeitos que é susceptível de ser conhecida através de outra forma que não seja um inquérito) e as questões de opinião que, sendo de natureza mais subjectiva, se debruçam sobre opiniões, atitudes, crenças, preferências, etc. Quanto à forma, as questões podem ser perguntas fechadas, em que as pessoas escolhem as suas respostas entre duas ou mais opções, e perguntas abertas às quais as pessoas respondem usando o seu próprio vocabulário fornecendo pormenores e fazendo comentários, permitindo assim investigações mais precisas e profundas, embora apresentem maiores dificuldades no tratamento estatístico (Freixo, 2011).

No âmbito do presente estudo, a validação das hipóteses junto da população alvo foi feita por inquérito e consistiu na aplicação de um questionário semiestruturado, composto por questões fechadas e abertas, aos habitantes da Região Centro (conforme definido no campo de aplicação) e no tratamento estatístico e análise das respectivas respostas, permitindo retirar conclusões, de acordo com as hipóteses formuladas.

O questionário foi respondido através da internet, a partir de um *link* que foi enviado por e-mail para habitantes da região Centro. Foram também utilizadas as redes sociais de forma a maximizar a taxa de respostas ao questionário.

Esta pesquisa quantitativa do estudo decorreu em cinco etapas: (1) construção e desenho do questionário; (2) pré-teste do questionário (de forma a identificar inconsistência ou complexidade nas questões, ambiguidade na linguagem utilizada, perguntas supérfluas e ajustar a dimensão do questionário); (3) procedimentos de envio e acompanhamento do questionário; (4) recolha e tratamento dos dados; (5) e análise dos resultados.

### **3.7. Amostra e Procedimentos de Amostragem**

#### **3.7.1. Pesquisa Qualitativa**

O estudo qualitativo foi efectuado através da análise de artigos, estudos e documentos e de entrevistas semiestruturadas a personalidades de relevo com conhecimentos sobre a área de pesquisa. As entrevistas respeitaram um guião com tópicos pré definidos com interesse para a investigação. Os guiões das entrevistas foram elaborados por forma a obter um melhor conhecimento da realidade da região Centro, tendo como finalidade o aprofundamento de aspectos relacionados com o objecto de estudo.

Sendo a pesquisa de carácter qualitativo os indivíduos que constituíram a amostra foram seleccionados por conveniência de acordo com a sua experiência na área da investigação.

O público alvo a entrevistar foram duas personalidades institucionais da área da administração pública com responsabilidade política e conhecimento prático da Região Centro e uma personalidade reconhecida no meio académico como especialista na área do marketing territorial.

Conhecer opinião destes actores institucionais é importante pois, na maioria dos modelos de aplicação de estratégias de *place marketing* (Kotler *et al.* 1993,

Ashworth & Voogd, 1990; Kavartzis & Ashworth, 2008) e *place branding* (Rainisto, 2003; Kavartzis, 2009; Moilanen & Rainisto, 2009) se considera como fundamental que todos os responsáveis políticos estejam de acordo quanto à necessidade de aplicar uma estratégia de marketing ao lugar, que a compreendam e aceitem e que coloquem todo o seu empenho no desenvolvimento dessa estratégia. Para isso é necessário que compreendam os pontos de vista e interesses das outras partes e estejam disponíveis para fazer concessões em benefício de uma estratégia que tem que abranger todos os sectores públicos e privados.

Para Kotler (1993), Rainisto (2003) e Kavartzis (2009) o ponto de partida para uma estratégia de marketing é a criação de um grupo de trabalho que deve ser constituído pelas várias autoridades governamentais locais e regionais, e pela comunidade civil e empresarial. Este grupo de trabalho será responsável pelo diagnóstico da situação actual, elaborar uma visão e uma estratégia de actuação e desenvolver um plano de acção de longo prazo, que vai muito para além dos ciclos eleitorais.

Moilanen e Rainisto (2009) estudaram vários casos de aplicação de estratégias de *place branding* e marketing e concluíram que o processo nunca terá sucesso sem uma unidade e consistência política. Nos seus estudos concluíram que, uma das maiores causas de insucesso na aplicação de uma estratégia de marketing a um local se deve ao não entendimento entre os diferentes actores políticos (com diferentes interesses hierárquicos, sectoriais e locais) e à falta de objectivos claros, que bloqueiam qualquer possibilidade de o processo avançar com sucesso.

Nesse sentido, considerou-se importante conhecer a opinião de responsáveis políticos da Região sobre o tema em estudo e complementar estas opiniões com a visão de uma personalidade do meio académico, com um conhecimento mais abrangente sobre o tema do *place marketing*.

### 3.7.2. Pesquisa Quantitativa

Não sendo possível inquirir a totalidade dos membros do universo, recorre-se a técnicas que viabilizem a construção de uma amostra daquele mesmo universo. Esta pequena representação do universo de investigação, se bem construída, tem condições de substituir o universo em análise e é, em muitos casos, o único meio de o conhecer, se não de maneira plenamente segura, pelo menos com razoável segurança (Pardal & Lopes, 2011).

O campo de aplicação da pesquisa é a Região Centro, conforme definido no Capítulo I, com uma população de 1.744.397 habitantes.

Para seleccionar a amostra foi utilizado o método não probabilístico, pois a resposta ao questionário via internet, não garante a todos os elementos da população a mesma probabilidade de integrarem a amostra. A selecção da amostragem foi feita por conveniência pois tomou-se como amostra os elementos da população com acesso à internet, disponíveis para receber o *link* do questionário (por email ou através das redes sociais) e aceder ao *site* para responder via internet. Para Malhotra (2004) a obtenção de visitantes a um *site* de internet, para responder a um questionário, com divulgação por correio electrónico, é uma amostragem por conveniência. O envio de questionário por e-mail e a utilização das redes sociais permitiram também utilizar o método de *snowball*, na medida em que foi solicitado aos inquiridos que partilhassem o questionário com outros potenciais respondentes.

Uma vez que se utilizou um tipo de amostra não probabilístico, pretendeu-se obter o maior número possível de respostas, de forma a aumentar a representatividade da amostra e a segurança das construções estatísticas.

A amostra foi estratificada por género, idade, habilitações literárias, distrito e concelho de residência. A estratificação por concelho de residência foi de extrema importância para a pesquisa, pois serviu como variável determinante para a elegibilidade do inquirido fazer, ou não, parte da amostra. A amostra devia ser composta apenas por habitantes da Região Centro e esta triagem só foi possível de fazer através do concelho de residência. Assim, apenas foram aceites como válidos para a pesquisa, inquiridos cujos respondentes indicaram ter residência num dos

concelhos pertencentes à Região Centro no âmbito indicado no campo de aplicação da pesquisa. A estratificação por concelhos permite ainda fazer um agrupamento dos respondentes por Sub-regiões NUTS III (10 na região Centro) por forma a que, em futuros trabalhos, seja possível analisar os dados destas sub-regiões isoladamente.

### **3.7.3. Definição da Amostra**

A amostra mínima calculada para um intervalo de confiança de 95% e uma margem de erro de aproximadamente 5%, é de 385 indivíduos.

A dimensão da amostra foi calculada com recurso ao *software Sample Size Calculator*, disponibilizado online por *Creative Research Sysytems* ([www.surveysystems.com](http://www.surveysystems.com)).

Apesar de a amostra desta investigação ser não probabilística, optou-se por fazer o cálculo da amostra mínima que serviu como referencial para o objectivo mínimo de unidades estatísticas válidas a recolher.

## **3.8. Métodos e Técnicas de Análise de Dados**

### **3.8.1. Pesquisa Qualitativa**

A análise da informação recolhida através das entrevistas semiestruturadas foi efectuada pelo método de análise de conteúdo.

A análise de conteúdo é um método de análise de entrevistas que apresenta cada vez maior importância nas investigações, na medida em que oferece a possibilidade de tratar de forma metódica informações e testemunhos, que apresentam um certo grau de profundidade e complexidade. Para Quivy e Campenhoudt (1992), apenas a utilização de métodos construídos e estáveis permite ao investigador elaborar uma interpretação que não tome como referência os seus próprios valores e representações.

### **3.8.2. Pesquisa Quantitativa**

Os dados recolhidos através da aplicação do questionário foram tratados estatisticamente com recurso ao programa informático *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) para efectuar análises estatísticas descritivas (quando o comportamento das variáveis e as relações que possam existir entre elas não são ainda conhecidos), testes de consistência das respostas e de distribuição dos dados obtidos e análise correlacional para estudar a relação existente entre variáveis.

### **3.9. Conclusões**

Neste capítulo apresentaram-se as hipóteses de investigação, o paradigma e metodologia da pesquisa, bem como as abordagens metodológicas adoptadas nas várias etapas da investigação – a pesquisa exploratória, a pesquisa qualitativa e a pesquisa quantitativa. Com a pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, pretendeu-se obter um maior conhecimento do fenómeno em análise e o aperfeiçoamento dos instrumentos de recolha de informação qualitativa e quantitativa. Por fim descreveu-se o enquadramento da amostra, os procedimentos de amostragem e os métodos e técnicas estatísticas para a análise dos dados recolhidos.

## **4. CAPÍTULO IV – TRABALHO DE CAMPO**

### **4.1. Introdução**

Este capítulo descreve todas as actividades de recolha de dados decorrentes da implementação da metodologia de pesquisa definida no capítulo anterior. Na parte da pesquisa qualitativa são apresentadas as fundamentações para a construção dos guiões de entrevistas e na parte da pesquisa quantitativa são descritas as fases de elaboração do questionário, do pré-teste do questionário e os procedimentos para a obtenção de dados.

### **4.2. Pesquisa Qualitativa**

Conforme definido na metodologia da pesquisa, a pesquisa qualitativa foi efectuada através da realização de entrevistas do tipo semiestruturado, seguindo um guião de questões provenientes do quadro teórico e de matérias mais específicas relativas ao objecto de estudo que se pretenderam aprofundar.

Mais concretamente, os objectivos das entrevistas com responsáveis institucionais da região Centro e com o especialista académico foram: aumentar o conhecimento sobre o tema; avaliar a pertinência do estudo e a sua aplicabilidade prática; e recolher contributos para melhorar a qualidade da pesquisa quantitativa.

#### **4.2.1. Guião das Entrevistas**

Para cada um dos grupos de entrevistados, foi elaborado um guião de entrevista de forma a explorar os conhecimentos e experiências de cada um dos entrevistados.

O guião de entrevista elaborado para os responsáveis políticos da região Centro (Anexo 1) é constituído por 25 questões, centradas na região e na marca



Centro. As questões foram provenientes de literatura científica relacionada com o *place marketing*, *place branding* e imagem de marcas territoriais (Azevedo 2009; Ashworth & Kavaratzis, 2009; Govers & Go, 2009; Moilanen & Rainisto, 2009; Zenker, 2009; Anholt, 2010; Zimmerbauer, 2011) e com as questões específicas relativas ao tema de investigação. Pretendeu-se, assim, obter as suas opiniões sobre a imagem da região e da sua marca, o envolvimento dos habitantes com a marca, os atributos da região, o seu posicionamento, a relação entre as várias entidades envolvidas na administração da região, como é feita a gestão da marca Centro e o interesse prático do estudo da imagem da marca Centro.

O guião de entrevista elaborado para o especialista académico (Anexo 2) é constituído por 11 questões que tiveram como base a revisão da literatura, especialmente de Kavaratzis (2004), Molainen e Rainisto (2009), Zenker (2011) e Zimmerbauer (2011). As questões centram-se nos temas de *place marketing* e *place branding*, a aplicação prática destas disciplinas em Portugal no desenvolvimento territorial, a interligação entre a academia e as instituições responsáveis pela gestão de lugares e o interesse prático da pesquisa que se está a realizar.

#### **4.2.2. Entrevistas**

Para materializar esta fase da pesquisa foram seleccionados dois responsáveis institucionais da região Centro e um especialista académico na área do estudo.

Assim, foram solicitadas entrevistas ao Presidente da Entidade Regional do Turismo do Centro de Portugal (ERTCP) e a um responsável político da região<sup>1</sup>, como responsáveis institucionais de relevo na região. Quanto ao especialista académico foi seleccionado o Professor Doutor António Azevedo, responsável do departamento de Marketing da Universidade do Minho, autor de vários artigos sobre marketing territorial e do primeiro livro sobre marketing de cidades editado em Portugal.

---

<sup>1</sup> O responsável político entrevistado não é identificado por motivos de confidencialidade solicitada.  
Hermano Manuel Martins Gouveia

Os entrevistados foram previamente informados através de comunicação escrita que continha a apresentação e contextualização do estudo (Anexo 3). Após o envio da comunicação escrita foi efectuado novo contacto para agendamento da data e local da entrevista.

As entrevistas foram gravadas em formato áudio e realizadas as suas transcrições para posterior análise, com excepção do especialista académico que preferiu, por questões de agenda, enviar as suas respostas por escrito. O resumo dos principais tópicos das respostas foram compilados na Matriz das entrevistas a responsáveis institucionais (Anexo 4) e na Matriz de entrevista a especialista académico (Anexo 5). As transcrições das entrevistas aos responsáveis institucionais encontram-se nos Anexos 6 e 7, e a do especialista académico encontra-se no Anexo 8.

As entrevistas foram um grande contributo para uma melhor compreensão do tema em estudo e para a elaboração e enriquecimento do questionário, pois ajudaram a ter uma melhor percepção do conjunto de questões a incluir no inquérito, que foram um pouco além das necessárias para a confirmação das hipóteses, fruto do interesse e preocupações manifestadas pelos responsáveis institucionais.

### **4.3. Pesquisa Quantitativa**

Conforme definido na metodologia da pesquisa, para a obtenção de uma amostra da população da região Centro, optou-se pela construção de um questionário *online*. O questionário foi disponibilizado através da internet, numa página criada especificamente para o estudo. Para a obtenção de respostas foram enviadas mensagens de correio electrónico para endereços da região Centro convidando as pessoas a participar no estudo e foram também utilizadas as redes sociais de forma a tentar maximizar a taxa de resposta ao questionário. Dado que, com esta forma de recolha de dados viral e em *snowball*, o questionário pode ser respondido por pessoas que não residam no Centro, a elegibilidade das respostas foi validada por uma questão de filtro, onde se pediu aos inquiridos que indicassem o seu concelho de residência. Como respostas possíveis, foram apresentados todos os 77 concelhos do

Centro e uma resposta nº 78 “Outro”. Todos os inquiridos que não residiam em nenhum concelho da região e seleccionaram a opção “Outro”, foram, portanto, excluídos da análise.

#### **4.3.1. Elaboração do Questionário**

O primeiro aspecto que se teve em consideração na construção do questionário foi o tipo de informação a recolher no sentido construir um instrumento de medida que permita a confirmação ou infirmação das hipóteses de investigação (Freixo, 2011).

Se objectivo da pesquisa quantitativa é quantificar dados e generalizar os resultados da amostra para a população alvo (Malhotra, 2004) o questionário é um instrumento de medida que traduz os objectivos do estudo com variáveis mensuráveis e ajuda a organizar, normalizar e controlar os dados para que as informações procuradas possam ser colhidas de uma maneira rigorosa (Fortin, 2009). A qualidade dos resultados obtidos depende portanto, em grande parte, da fiabilidade e validade do instrumento de medida (Fortin, 2009).

Para a elaboração do questionário foi recolhida a opinião de especialistas académicos e feita uma revisão de literatura sobre estudos semelhantes aos da pesquisa a realizar (Caldwell & Freire, 2004; Bosch *et al.*, 2006; Azevedo, 2009; Zenker, 2009; Azevedo, 2009; Zenker, 2011; Zenker & Martin, 2011). O objectivo foi o de analisar as questões efectuadas, a sua medição e a escolha ou adaptação de escalas de medida já utilizadas.

A partir da análise da informação que era necessário recolher, foi definido o tipo de perguntas a incluir no questionário, com o objectivo de garantir a verificação das hipóteses da pesquisa. As questões a colocar podem ser gerais ou específicas, abertas ou fechadas, tendo no presente caso tido maior incidência as questões fechadas, uma vez que facilitam a análise estatística. No entanto, em algumas questões que tinham por objectivo a recolha de opiniões, foram utilizadas questões abertas.

Nas questões onde apenas era necessário classificar as respostas em categorias, como por exemplo na caracterização sociodemográfica, foram utilizadas escalas nominais para permitir agrupar os dados recolhidos. Uma escala nominal consiste num conjunto de categorias de resposta qualitativamente diferentes e mutuamente exclusivas (Hill & Hill, 2009) pois os elementos não podem ser classificados em mais do que uma categoria (Freixo, 2011).

Nas questões onde se procurava avaliar atitudes, opiniões, crenças ou juízos de valor foi utilizada uma escala de Likert para registar o grau de concordância ou de discordância com determinada afirmação. “A escala de Likert é uma escala de medida, tipicamente, com cinco categorias de respostas que variam do *discordo totalmente* a *concordo totalmente* que exige que os participantes indiquem um grau de concordância ou discordância com cada uma das afirmações relacionadas aos objectos de estímulo. Cada um desses cinco níveis é considerado de igual amplitude” (Malhotra, 2004, p. 266). Para a utilização desta escala é necessário fazer o levantamento das proposições consideradas significativas em relação às atitudes ou opiniões que se pretende estudar e depois definir as afirmações que, directa ou indirectamente, se relacionam com o objecto da análise (Pardal & Lopes, 2011).

Neste questionário, para medir cada item foi utilizada uma escala de tipo Likert de 5 pontos (de 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não Concordo nem Discordo; 4 – Concordo; 5 Concordo Totalmente) pois este tipo de escala tem sido a mais utilizada em estudos de semelhantes, nomeadamente Caldwell e Freire (2004), Bosh *et al.* (2006) e Zenker (2009).

Para Malhotra (2004), a escala de Likert tem a vantagem de os inquiridos entenderem rapidamente como utilizar a escala.

#### **4.3.2. Pré-teste do Questionário**

A exigência de precisão e rigor obriga a que seja necessário testar um questionário antes da sua aplicação. Para nos assegurarmos da qualidade das questões, da razoabilidade da sua ordenação e saber se as respostas correspondem à

informação pretendida, torna-se necessário aplicar o questionário a uma amostra reduzida (Pardal & Lopes, 2011).

Até à obtenção do formato final do questionário, este foi sujeito a algumas alterações decorrentes do pré-teste. A elaboração do questionário teve várias fases e realizaram-se várias versões, com modificações sugeridas pelo Orientador e especialistas em Psicologia e Língua Portuguesa. A finalidade dessas revisões foi sempre assegurar que, através do questionário, seria possível atingir os objectivos da investigação, que a sua estrutura era adequada e que as questões eram claras.

A primeira fase consistiu num esboço do questionário, baseado na revisão de literatura e nas opiniões dos entrevistados, formulando as questões que se consideravam importantes para atingir os objectivos da pesquisa. Este esboço foi analisado pelo Orientador que fez sugestões de melhoria em algumas questões.

Numa segunda fase foi solicitada a análise do questionário a uma especialista em Psicologia, com vários anos de experiência (ex. directora dos serviços de Psicologia de Hospital de Coimbra e ex. professora da Universidade de Coimbra). Foram recebidas sugestões na formulação de algumas questões que poderiam não ser claras para todos os inquiridos. Na parte do questionário onde se pretende avaliar a personalidade da marca foram sugeridos traços e adjectivos que fossem verdadeiros e perceptíveis pela maioria dos inquiridos. Foi também sugerido o agrupamento em secções das questões relativas à região Centro e à marca Centro (colocando uma breve nota introdutória sobre o tema a tratar) de modo a não confundir os inquiridos. Na transição das secções foi sugerida a colocação de uma questão aberta simples, sobre o tema seguinte, para obrigar o inquirido a abrandar o ritmo de resposta às questões anteriores (fechadas) e ficar mais ciente do tema a que vai responder a seguir. Quanto às questões abertas, foi sugerido que estas deveriam ser colocadas no final, pois são o corolário das respostas que o inquirido foi dando ao longo do questionário e quando já tem uma ideia mais formada sobre o tema.

Numa terceira fase, o questionário foi analisado por um especialista em Língua Portuguesa (Revisor de várias editoras portuguesas) que sugeriu algumas correcções na linguagem e melhorias na formulação de algumas questões.

Numa quarta fase foi elaborado um questionário online com recurso à ferramenta *Google Docs* e foi pedido aos colegas de Curso que respondessem ao questionário, indicando o tempo que demoraram a responder e fazerem comentários sobre as dificuldades com que se depararam. Obtiveram-se aqui também, sugestões pertinentes que foram tomadas em consideração no questionário final.

A quinta fase consistiu num pré-teste em maior escala, tendo sido respondidos 30 inquéritos (lista de inquiridos submetidos ao pré-teste encontra-se no Anexo 9). O questionário foi enviado por correio electrónico a uma amostra seleccionada por conveniência. Os inquiridos foram previamente contactados tendo-lhes sido explicado o objectivo do pré-teste e solicitada a sua opinião sobre o questionário, o tempo que demoraram a preencher e eventuais dificuldades ou dúvidas no preenchimento.

Realizou-se a análise aos questionários respondidos e ouviu-se a opinião dos inquiridos, tendo-se verificado que, de um modo geral, o questionário era compreensível e fácil de responder, não se tendo registado qualquer problema.

#### **4.3.3. Questionário Final**

Após a revisão da literatura, e considerando a informação obtida nas várias fases do pré-teste do questionário, decidiu-se que este seria estruturado em cinco partes: introdução; dados sociodemográficos; questões sobre o conhecimento e opinião sobre a região Centro; questões sobre o conhecimento, opinião e atitude face à marca Centro; e por fim um conjunto de questões abertas para recolha de palavras chave e características sobre a região Centro. O questionário final encontra-se em Anexo 10.

#### **4.3.4. Procedimentos para a recolha de dados**

Para a fase confirmatória foi utilizada a internet como meio de obtenção de respostas ao questionário. Para uma população tão elevada e com uma grande dispersão geográfica, a internet afigurou-se como o melhor meio para atingir os objectivos da pesquisa.

O questionário foi construído com recurso ao software *Qualtrics Research Suite*, utilizado por prestigiadas universidades e grandes empresas de todo o mundo, por se considerar uma ferramenta fiável e segura para a recolha e tratamento de uma grande quantidade de dados.

Para a divulgação do estudo foi criada uma página de internet, [www.estudomarcacentro.net](http://www.estudomarcacentro.net), onde era explicado o seu propósito e com ligação ao software para o preenchimento do questionário. Foi escolhido um domínio que fosse fácil de memorizar e se relacionasse com o âmbito do estudo para estimular a participação e a partilha do *link* do questionário. Foi também criado um perfil do Estudo da Região Centro na rede social *Facebook*, ([www.facebook.com/pages/Estudo-da-Região-CENTRO](https://www.facebook.com/pages/Estudo-da-Região-CENTRO)) de modo a promover o estudo e a divulgar o site do questionário.

De modo a alcançar o maior número de habitantes do Centro e a obter respostas de todos os Concelhos da região, foi utilizado a rede social *Facebook* para pesquisar páginas de localidades pertencentes à região. Foram identificados cerca de 500 de comunidades locais e regionais com presença nesta rede social. Após este levantamento foram colocadas, nas páginas de todas as comunidades, mensagens de divulgação do estudo, solicitando a participação e remetendo para a o site do questionário. De referir que, de uma forma geral, o pedido para colaborar no estudo foi bem recebido pelas pessoas que se interessaram em participar e incentivaram os outros membros da sua comunidade a participar, tendo muitos solicitado o acesso às conclusões do estudo.

Foi também efectuado um levantamento de endereços de correio electrónico e enviadas mensagens para pessoas empresas e instituições da Região a divulgar o estudo e a solicitar a colaboração no inquérito. (Anexo 11).

A recolha de dados teve início em Fevereiro de 2012 e terminou no fim de Junho de 2012. A amostra final incluiu 2.166 respondentes, sendo que 116 que não se enquadravam no campo de aplicação definido. Assim, para efeitos de análise estatística apenas foram consideradas válidas 2.050 respostas.

#### **4.4. Conclusões**

Neste capítulo procurou-se analisar e discutir as abordagens metodológicas que se consideraram mais adequadas ao projecto de investigação, tendo em conta os objectivos a atingir e o campo de aplicação definido.

Foi adoptada uma abordagem sequencial, de acordo com as várias etapas da investigação, procedendo-se ao enquadramento teórico e fundamentação das opções metodológicas seleccionadas, pelo que se considera ter conseguido escolher as metodologias mais adequadas a este projecto de investigação.

Quanto à pesquisa qualitativa, concretizou-se a elaboração dos guiões de entrevistas de acordo com o objectivo da pesquisa e a realização das entrevistas com as personalidades seleccionadas.

Na pesquisa quantitativa concretizou-se a construção do modelo de questionário, a sua análise por especialistas de Psicologia e Língua Portuguesa, a realização do pré-teste e a análise dos dados recolhidos na fase de pré-teste. Na fase de recolha de dados, foi possível recolher unidades estatísticas suficientes para ultrapassar largamente a amostra mínima calculada.

No Capítulo seguinte apresenta-se a análise dos dados recolhidos na pesquisa quantitativa através da aplicação do questionário.



## 5. CAPÍTULO V – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 5.1. Introdução

Este capítulo tem como objectivo fundamental apresentar os principais resultados do estudo quantitativo decorrentes da análise estatística dos dados recolhidos através da aplicação do questionário aos habitantes da região Centro. Primeiro é feita uma caracterização do perfil da amostra através da estatística descritiva. Numa segunda é feita uma análise dos principais resultados da investigação. Por último são efectuadas análise de frequências, análise correlacional e testes de consistência para testar as hipóteses de investigação.



### 5.2. Análise estatística dos dados recolhidos

#### 5.2.1. Caracterização da amostra

A amostra final inclui 2.050 respondentes, sem omissões a qualquer uma das respostas fechadas (obrigatórias), existindo apenas respostas omissas nas perguntas abertas que eram de resposta facultativa.







Quanto ao género, a repartição dos respondentes foi quase equitativa, sendo que 50,2% são do sexo feminino e 49,8% do sexo masculino, como se pode observar no Quadro 3. Estes valores são aproximados dos dados do INE (INE – Censos 2011), que apresenta para a região Centro uma Relação de Masculinidade de 91,3.

**Quadro 4. Distribuição por Género**

Sexo	Gráfico	Frequências	%
Feminino		1,029	50.2%
Masculino		1,021	49.8%
Total		2,050	100.0%






Relativamente à idade (Quadro 4.), 11% dos inquiridos têm entre 16 e 24 anos, 32% têm entre 25 e 34 anos e 31,2% têm entre 35-44 anos, o que faz com estes três grupos etários juntos tenham uma representação de 74,2% na amostra. O facto de se ter utilizado a internet como meio de recolha de respostas pode justificar a maior prevalência destas faixas etárias mais jovens. De salientar, no entanto, que apesar do método utilizado para a recolha de respostas, as faixas etárias mais altas têm também uma boa representação, com os inquiridos com idades entre 45 a 54 anos a representar 15,9%, entre 55 e 64 anos com 7,8% e com mais de 65 anos a representar 2,2%.

**Quadro 5. Distribuição por Escalões Etários**

Idade	Gráfico	Frequências	%
16 - 24		225	11.0%
25 - 34		655	32.0%
35 - 44		640	31.2%
45 - 54		326	15.9%
55 - 64		159	7.8%
65 ou mais		45	2.2%
Total		2,050	100.0%


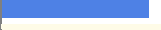





No que respeita às habilitações académicas (Quadro 5.), 68,9% dos inquiridos tem habilitações ao nível do ensino superior – 55,4% ao nível de Bacharelato ou Licenciatura e 13,5% ao nível de Mestrado ou Doutoramento – e 30% afirmam ter o ensino Secundário – 24% com o 12º Ano e 6% com o 9º Ano. Apenas 1,1% dos inquiridos têm o Ensino Básico.

### Quadro 6. Habilitações Académicas

Habilitações	Gráfico	Frequências	%
Ensino Básico		22	1.1%
Ensino Secundário (9º Ano) ou equivalente		122	6.0%
Ensino Secundário (12º Ano) ou equivalente		493	24.0%
Ensino Superior (Bacharelato / Licenciatura)		1,136	55.4%
Mestrado / Doutoramento		277	13.5%
Total		2,050	100.0%



Os respondentes são maioritariamente trabalhadores no Sector Privado (33,5%) e trabalhadores da Administração Pública (30,7%). Os Empresários representam 9,7%, os Estudantes 8,8% e os Profissionais Liberais 5,9%. De referir ainda que os Desempregados representam 6,8% dos inquiridos e os Reformados 3,6% (Quadro 6).

### Quadro 7. Situação Profissional

Profissão	Gráfico	Frequências	%
Trabalhador no Sector Privado		686	33.5%
Trabalhador na Administração Pública		629	30.7%
Profissional Liberal		120	5.9%
Empresário		198	9.7%
Estudante		180	8.8%
Reformado		73	3.6%
Desempregado		140	6.8%
Sem Ocupação		9	0.4%
Outra		15	0.7%
Total		2,050	100.0%







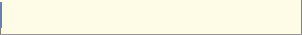
Ainda quanto à situação profissional, 21,7% dos inquiridos afirmaram que a sua actividade profissional estava ligada ao turismo.

**Quadro 8. Actividade profissional ligada ao turismo**

Actividade ligada ao Turismo	Gráfico	Frequências	%
Sim		444	21.7%
Não		1,606	78.3%
Total		2,050	100.0%

Quanto ao Distrito de residência dos inquiridos 26,9% pertencem ao Distrito de Coimbra, 19,4% ao de Leiria, 16,4% ao de Aveiro, 13,3% a Viseu, 12,3% a Castelo Branco e 11,6% ao distrito da Guarda (Quadro 7.). Importa referir que, dos seis distritos que compõem a Região Centro (NUT II, no âmbito da CCDRC), apenas em Coimbra e Castelo Branco todos os Concelhos desses Distritos estão integrados na Região Centro, ou seja, todos os outros Distritos têm Concelhos que já pertencem a outras Regiões. Este facto, e uma maior densidade populacional do Distrito de Coimbra, justificam uma maior taxa de respostas deste Distrito.

**Quadro 9. Distrito de Residência**

Distrito	Gráfico	Frequências	%
Aveiro		337	16.4%
Castelo Branco		253	12.3%
Coimbra		552	26.9%
Guarda		238	11.6%
Leiria		397	19.4%
Viseu		273	13.3%
Outro		0	0.0%
Total		2,050	100.0%

Relativamente ao Concelho de residência dos inquiridos (Quadro 8.) os Concelhos com maior índice de respostas foram as capitais de Distrito. Assim, Coimbra teve 13,5% de respondentes, Leiria 8%, Aveiro

5,5%, Viseu 4,2%, Castelo Branco 3% e Guarda 2,9%. O somatório dos inquiridos com residência nos Concelhos das capitais ascendeu a 37,1% do total de inquiridos. Se a estes somarmos os respondentes das restantes cidades com maior índice de população, Covilhã (1,9%), Figueira da Foz (2,3%), Marinha Grande (2,1%) e Pombal (1,8%), obtemos um valor de respondentes residentes em meios urbanos de maior densidade de 45,2%. Ou seja, 54,8% dos inquiridos residem fora dos grandes centros urbanos da Região Centro.






**Quadro 10. Concelho de Residência**

Concelho	Frequências	%
Águeda	37	1.8%
Aguiar da Beira	14	0.7%
Albergaria-a-Velha	28	1.4%
Almeida	18	0.9%
Alvaiázere	19	0.9%
Anadia	25	1.2%
Ansião	17	0.8%
Arganil	13	0.6%
Aveiro	112	5.5%
Batalha	25	1.2%
Belmonte	10	0.5%
Cantanhede	22	1.1%
Carregal do Sal	15	0.7%
Castanheira de Pêra	16	0.8%
Castelo Branco	61	3.0%
Castro Daire	25	1.2%
Celorico da Beira	11	0.5%
Coimbra	277	13.5%
Condeixa-a-Nova	17	0.8%
Covilhã	39	1.9%
Estarreja	23	1.1%
Figueira da Foz	48	2.3%
Figueira de Castelo Rodrigo	10	0.5%
Figueiró dos Vinhos	22	1.1%
Fornos de Algodres	13	0.6%
Fundão	28	1.4%
Góis	10	0.5%
Gouveia	15	0.7%
Guarda	59	2.9%
Idanha-a-Nova	10	0.5%
Ílhavo	22	1.1%
Leiria	164	8.0%
Lousã	26	1.3%
Mangualde	18	0.9%

Manteigas	12	0.6%
Marinha Grande	44	2.1%
Mealhada	17	0.8%
Mêda	11	0.5%
Mira	17	0.8%
Miranda do Corvo	16	0.8%
Montemor-o-Velho	15	0.7%
Mortágua	11	0.5%
Murtosa	11	0.5%
Nelas	10	0.5%
Oleiros	11	0.5%
Oliveira de Frades	11	0.5%
Oliveira do Bairro	12	0.6%
Oliveira do Hospital	18	0.9%
Ovar	20	1.0%
Pampilhosa da Serra	11	0.5%
Pedrogão Grande	19	0.9%
Penacova	17	0.8%
Penalva do Castelo	10	0.5%
Penamacor	12	0.6%
Penela	10	0.5%
Pinhel	17	0.8%
Pombal	36	1.8%
Porto de Mós	28	1.4%
Proença-a-Nova	24	1.2%
Sabugal	12	0.6%
Santa Comba Dão	11	0.5%
São Pedro do Sul	19	0.9%
Sátão	11	0.5%
Seia	29	1.4%
Sertã	30	1.5%
Sever do Vouga	23	1.1%
Soure	11	0.5%
Tábua	14	0.7%
Tondela	16	0.8%
Trancoso	15	0.7%
Vagos	13	0.6%
Vila de Rei	24	1.2%
Vila Nova de Paiva	10	0.5%
Vila Nova de Poiares	11	0.5%
Vila Velha de Ródão	9	0.4%
Viseu	87	4.2%
Vouzela	16	0.8%
Outro	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>2.050</b>	<b>100.0%</b>







Quanto ao tempo de residência no Concelho (Quadro 9.), 53% dos inquiridos sempre residiu no mesmo Concelho, 21,2% residem há mais de 20 anos no seu Concelho, 11,8% têm residência no Concelho entre 10 a 20 anos, 7,3% entre 5 e 10 anos e apenas 6,7% residem no concelho há menos de 5 anos.

**Quadro 11. Tempo de Residência no Concelho**

Tempo de Residência	Gráfico	Frequências	%
Desde sempre		1,087	53.0%
Mais de 20 anos		434	21.2%
10 a 20 anos		242	11.8%
5 a 10 anos		150	7.3%
Menos de 5 anos		137	6.7%
Total		2,050	100.0%

Uma vez que se utilizaram vários meios de divulgação do inquérito, procurou avaliar-se como os inquiridos tinham tido conhecimento do estudo. Assim, 49% tomou conhecimento através de correio electrónico, 43,8% através do *Facebook* e 4,4% através de contacto pessoal. Os restantes meios de divulgação foram praticamente residuais, conforme demonstra o Quadro. 10.

**Quadro 12. Conhecimento do Inquérito**

Conhecimento do Inquérito	Gráfico	Frequências	%
Facebook		898	43.8%
Linked In		10	0.5%
Outra rede social		9	0.4%
Correio Electrónico		1,005	49.0%
Contacto pessoal		91	4.4%
Outro		37	1.8%
Total		2,050	100.0%

### **5.3. Análise dos Principais Resultados**

Neste subcapítulo apresentam-se, de uma forma resumida, os principais resultados obtidos pela aplicação do questionário, que se consideraram relevantes para uma melhor compreensão da realidade da Região Centro, junto dos seus habitantes. Para facilitar a análise dos resultados, as frequências foram agrupadas em concordantes e discordantes.

O Quadro 12 apresenta as opiniões dos inquiridos sobre a Região Centro, quando comparada com as outras regiões de Portugal Continental. Assim, quanto aos factores e vida e trabalho, 67,9% dos inquiridos considera que o Centro oferece uma melhor qualidade de vida, apenas 15,1% consideram que o Centro é economicamente mais desenvolvido e apenas 13,4% consideram que oferece melhores oportunidades de trabalho. Quanto aos factores de turismo e património, 40,7% acham que o Centro tem melhores atracções turísticas, 47% que tem um maior património histórico-cultural, 64,7% que tem uma melhor gastronomia, 50,1% que tem melhores condições para a prática de actividades outdoor e 58,3% que as pessoas do Centro são mais hospitaleiras. Quanto à oferta de serviços, apenas 36,5% consideram que o Centro oferece melhores serviços de saúde, 36,7% que oferece melhores serviços educativos e 37,7% que tem melhores acessibilidades.



### Quadro 13. Comparação com outras Regiões

Em relação às outras Regiões de Portugal, considere que a Região Centro:	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Oferece uma melhor qualidade de vida	0.9%	8.2%	23.1%	48.9%	19.0%
É economicamente mais desenvolvida	9.1%	48.2%	27.7%	13.3%	1.8%
Oferece melhores oportunidades de trabalho	14.5%	45.9%	26.2%	11.6%	1.8%
Tem melhores atracções turísticas	2.0%	19.9%	37.5%	33.5%	7.2%
Tem maior património histórico-cultural	0.8%	14.0%	38.3%	37.8%	9.2%
Tem uma melhor gastronomia	0.5%	8.8%	25.9%	46.1%	18.6%
Tem melhores condições para a prática de actividades recreativas e desportivas	1.0%	13.5%	35.4%	38.9%	11.2%
As pessoas são mais hospitaleiras	1.4%	8.9%	31.5%	39.3%	19.0%
Tem uma melhor oferta de serviços de saúde	5.3%	23.8%	34.4%	26.2%	10.3%
Tem uma melhor oferta de serviços educativos	4.1%	18.9%	40.2%	29.4%	7.3%
Tem melhores acessibilidades	6.5%	20.9%	34.9%	30.4%	7.3%

Quanto ao sentimento de pertença à região (Quadro 13.) 91% dos inquiridos afirmam gostar de viver no Centro, 69,7% costumam dizer que são do Centro, 81,2% dizem conhecer bem a região e 80,4 costumam visitar outros locais da região em lazer.

### Quadro 14. Sentimento de pertença ao Centro

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Gosto de viver na região CENTRO	0.4%	1.6%	7.0%	49.2%	41.8%
Costumo dizer que sou do CENTRO	6.1%	11.2%	13.0%	36.4%	33.3%
Conheço bem a região CENTRO	0.1%	4.2%	14.4%	57.2%	24.0%
Em lazer, costumo visitar outros locais na região CENTRO	0.6%	5.8%	13.1%	60.7%	19.7%

Relativamente às características de “personalidade” do Centro (Quadro 14.) 33% dos inquiridos consideram que a Região Centro é Imaginativa, 20,2% que é Ousada, 35,6% que é Dinâmica, 25,2% consideram que a região é Centrada nos Cidadãos, 19,9% consideram que a região é Sofisticada, 43,5% consideram que a região é






Competente, 39,5% consideram que é original e 33,4% acham que a região é enérgica. De referir que este constructo apresenta uma média de respostas “não concordo nem discordo” elevada.

**Quadro 15. Características de “personalidade” do Centro**

Características da Região Centro	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Imaginativa	4.3%	23.5%	39.1%	30.5%	2.5%
Ousada	5.2%	32.2%	42.3%	18.1%	2.1%
Dinâmica	3.9%	24.9%	35.6%	31.7%	3.9%
Centrada nos Cidadãos	5.0%	25.1%	44.7%	23.2%	2.0%
Sofisticada	6.6%	32.3%	41.1%	18.1%	1.8%
Competente	3.1%	14.7%	38.7%	38.4%	5.1%
Original	3.8%	19.3%	37.5%	32.5%	7.0%
Enérgica	4.0%	22.1%	39.9%	28.8%	5.2%


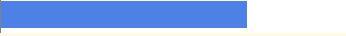

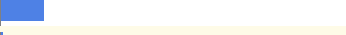

Quanto à opinião dos residentes sobre a existência de uma estratégia de desenvolvimento futuro da Região que seja partilhada por todos, 62,4% consideram que não existe e apenas 10,5% consideram que essa estratégia existe. Pela tabulação cruzada com a situação profissional conclui-se que os empresários são os que mais discordam da existência dessa estratégia, seguidos dos trabalhadores do sector privado e dos funcionários públicos.

**Quadro 16. Existência de estratégia de desenvolvimento do Centro**

	Gráfico	Frequências	%
Discordo Totalmente		306	14.9%
Discordo		974	47.5%
Não Concordo nem Discordo		556	27.1%
Concordo		184	9.0%
Concordo Totalmente		30	1.5%
Total		2,050	100.0%



Relativamente à promoção da Região Centro, 65,9% dos inquiridos consideram que ela é feita de uma forma pouco eficaz, e apenas 9,5% consideram que a promoção da Região é feita eficazmente. Uma vez que o sector do turismo é um dos grandes promotores da região, efectuou-se um cruzamento das respostas dos inquiridos com actividade ligada ao turismo (444 respondentes) e concluiu-se que, a grande maioria (63,7%) consideram que o Centro é não é promovido de forma eficaz.

**Quadro 17. Promoção da Região Centro**

	Gráfico	Frequências	%
Discordo Totalmente		289	14.1%
Discordo		1,062	51.8%
Não Concordo nem Discordo		505	24.6%
Concordo		188	9.2%
Concordo Totalmente		6	0.3%
Total		2,050	100.0%

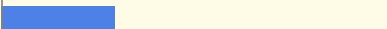

Quanto à marca Centro, apesar de os responsáveis institucionais afirmarem que a marca não existe formalmente e de não ser uma marca registada nem gerida por nenhuma instituição, 23,4% dos inquiridos afirmam conhecer a marca. A Entidade Regional do Turismo do Centro é a única instituição que utiliza e promove a marca “Centro de Portugal” nas suas actividades, pelo que se relacionou o conhecimento da marca Centro com os respondentes com actividade ligada ao turismo, tendo-se concluído que dos inquiridos que têm uma actividade ligada ao turismo apenas 44,8% conhecem a marca. Quanto à actividade profissional dos inquiridos que conhecem a marca, as categorias mais significativas são os funcionários públicos (35,1%) e os trabalhadores do sector privado (32,8%).

**Quadro 18. Conhecimento da marca Centro**

Conhece a marca CENTRO?	Gráfico	Frequências	%
Sim		479	23.4%
Não		1,571	76.6%
Total		2,050	100.0%

Apesar de não existir um símbolo do Centro que represente a região (excepto o do Turismo do Centro), 23,4% dos inquiridos afirmam conhecer o logótipo do Centro. Mais uma vez se efectuou um relacionamento desta variável com os inquiridos com actividade ligada ao turismo, concluindo-se, que da totalidade dos inquiridos que têm uma actividade ligada ao turismo apenas 44,1% conhecem o símbolo. Quanto à actividade profissional dos inquiridos que conhecem o símbolo, as categorias mais significativas são os funcionários públicos (34,4%) e os trabalhadores do sector privado (31,8%).

**Quadro 19. Conhecimento do símbolo do Centro**

Conhece o símbolo do CENTRO?	Gráfico	Frequências	%
Sim		485	23.7%
Não		1,565	76.3%
Total		2,050	100.0%

Quanto ao reconhecimento da marca Centro (Quadro 20), dentro dos inquiridos que afirmaram conhecer a marca (479), 52,5% identificam-se com a marca, apenas 25,5% consideram que a marca está enraizada junto dos habitantes, 40,3% acham que a marca é conhecida a nível nacional e apenas 21,1% consideram que é conhecida a nível internacional.

**Quadro 20. Reconhecimento da marca Centro**

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Respostas
Identifico-me com a marca CENTRO	2.9%	10.9%	33.8%	44.1%	8.4%	479
CENTRO é uma marca enraizada junto dos habitantes da região	9.0%	37.4%	28.2%	21.3%	4.2%	479
CENTRO é uma marca conhecida a nível nacional	7.1%	25.7%	26.9%	35.7%	4.6%	479
CENTRO é uma marca conhecida a nível internacional	17.7%	30.5%	30.7%	18.6%	2.5%	479



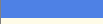
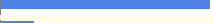

Relativamente às características da personalidade da marca Centro (Quadro 21), a maioria dos respondentes apontou respostas positivas quanto a este constructo. Assim, 57,8% consideram que a marca tem uma personalidade jovem, 55,3% dinâmica, 50,1% com personalidade bem identificada, 53,2% moderna, 48,4% inovadora, 48% idealista, 59,7% comunicativa e 62% consideram que tem capacidade de adaptação. Apenas 22,1% consideram a que a marca tem uma personalidade rígida e 26,7% que a marca é passiva.

**Quadro 21. Personalidade da marca Centro**

Barra	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Respostas
Jovem	3.5%	14.2%	24.4%	50.7%	7.1%	479
Dinâmica	3.8%	14.8%	26.1%	45.9%	9.4%	479
Com personalidade bem identificada	4.0%	15.0%	30.9%	38.8%	11.3%	479
Moderna	3.3%	13.2%	30.3%	45.1%	8.1%	479
Inovadora	3.8%	16.9%	30.5%	39.0%	9.8%	479
Idealista	3.3%	14.0%	34.7%	40.3%	7.7%	479
Rígida	5.0%	35.1%	37.8%	19.6%	2.5%	479
Passiva	6.7%	34.9%	31.7%	22.1%	4.6%	479
Comunicativa	2.5%	9.8%	28.0%	49.1%	10.6%	479
Com capacidade de adaptação	2.9%	8.1%	26.9%	49.7%	12.3%	479

Dos inquiridos que conhecem a marca Centro, 51,2% consideram que é uma marca forte para identificar a região e 22,5% consideram que não é (Quadro 22).

**Quadro 22. Centro como marca da Região**

CENTRO é uma marca forte para representar a Região	Gráfico	Frequências	%
Discordo Totalmente		17	3.5%
Discordo		91	19.0%
Não Concordo nem Discordo		126	26.3%
Concordo		211	44.1%
Concordo Totalmente		34	7.1%
Total		479	100.0%

Quanto às características da região Centro, foi solicitado aos inquiridos que indicassem três características ou atributos do Centro, que considerassem serem diferenciadores e potenciadores da região. Foram recolhidas 1.374 respostas, representando cerca de 3.400 registos. De forma a tornar mais fácil a leitura e análise dos dados recolhidos, o resultado apresenta-se sob a forma de “nuvem de palavras” onde as palavras com maiores frequências, são apresentadas em maior dimensão. Os registos com o mesmo significado foram semanticamente agrupados, por a forma que não se perdesse a ideia que os inquiridos quiseram transmitir, por vezes utilizando palavras sinónimas. Uma vez este tipo de *software* apenas analisa palavras e não expressões, foram “negativizadas” numa só palavra as expressões compostas por duas ou mais palavras que pretendiam ter um sentido negativo, por forma a manter a ideia original dos respondentes. A Figura 5, apresenta os principais resultados desta análise realçando os principais 50 resultados.

**Figura 5. Características e atributos da Região Centro**



#### 5.4. Validação das Hipóteses de Investigação

Seguidamente são apresentados os procedimentos estatísticos efectuados para a validação ou rejeição das hipóteses de investigação, conforme apresentadas no capítulo 3.

#### H1- O conhecimento da marca Centro está relacionado com a área geográfica de residência.

O procedimento estatístico da correlação determina o grau de associação entre variáveis medindo a relação existente entre essas variáveis (Pereira, 2011). É um índice que serve para determinar se existe uma relação linear entre duas variáveis e indica o grau em que a variação de uma variável está relacionada com a variação de outra variável (Malhotra, 2004).

Uma vez que as duas variáveis são passíveis de tratamento quantitativo aplicou-se o teste ao coeficiente de correlação de *Pearson* (Laureano, 2011) às variáveis “Conhece a marca Centro” e “Concelho de Residência”.

**Quadro 23. Matriz de Correlações - Conhece a marca Centro \* Concelho de residência**

		Conhece a marca CENTRO?	Concelho de Residência
Conhece a marca CENTRO?	Pearson Correlation	1	,035
	Sig. (2-tailed)		,109
	N	2050	2050
Concelho de Residência	Pearson Correlation	,035	1
	Sig. (2-tailed)	,109	
	N	2050	2050

Para um nível de significância de 0,05 ( $\alpha=0,05$ ) temos  $\text{Sig.} > \alpha$ , logo não existe uma relação estatisticamente significativa entre estas duas variáveis e a **Hipótese H1** é

**rejeitada.** Conclui-se, assim, que o conhecimento da marca Centro não está relacionado com a área de residência dos habitantes da região.

**H2- A marca Centro tem um maior grau de conhecimento junto das pessoas que têm uma actividade ligada ao sector do turismo.**

Efectuou-se uma tabulação cruzada para quantificar o grau de relação das variáveis e realizou-se o teste não paramétrico de independência Qui-quadrado.

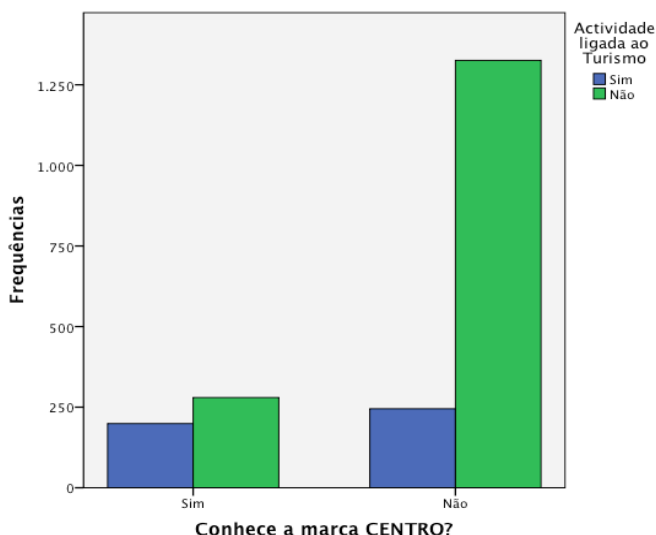
**Quadro 24. Tabulação cruzada - Conhece a marca Centro \* Actividade ligada ao turismo**

			Actividade ligada ao Turismo		Total
			Sim	Não	
Conhece a marca CENTRO?	Sim	Count % within Actividade ligada ao Turismo	199 44,8%	280 17,4%	479 23,4%
	Não	Count % within Actividade ligada ao Turismo	245 55,2%	1326 82,6%	1571 76,6%
Total		Count % within Actividade ligada ao Turismo	444 100,0%	1606 100,0%	2050 100,0%

Num total de 2050 respondentes apenas 479 (23,4%) afirmaram conhecer a marca Centro. Da totalidade dos inquiridos ligados ao turismo, 44,8% conhecem a marca Centro. Dos inquiridos que não estão ligados ao turismo, apenas 17,4% conhecem a marca Centro.



**Gráfico 1- Gráfico Conhecimento da marca Centro**



Uma vez que se pretende verificar se as variáveis “Conheço a marca Centro” e “Actividade ligada ao Turismo” estão relacionadas, isto é se não são independentes aplicou-se o teste de independência Qui-quadrado (Laureano, 2011).

**Quadro 25. Teste Qui-quadrado - Conhecimento da marca Centro \* Actividade ligada ao Turismo**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	145,681 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	144,156	1	,000		
Likelihood Ratio	132,035	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	145,610	1	,000		
N of Valid Cases	2050				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 103,74.

b. Computed only for a 2x2 table

Para Laureano (2011), para um nível de significância de 0,05 ( $\alpha=0,05$ ) se  $\text{Sig.} \leq \alpha$ , existem evidências estatísticas para afirmar que as variáveis estão relacionadas.

Assim, o conhecimento da marca e o desempenho de uma actividade ligada ao turismo estão relacionados, isto é, o facto de ter uma actividade ligada ao turismo influencia no conhecimento da marca Centro.

Conclui-se assim, que as pessoas cuja actividade está ligada ao sector do turismo dão respostas diferentes dos outros inquiridos, relativamente ao conhecimento da marca Centro. A **Hipótese H2 é aceite**, ou seja, o conhecimento da marca Centro é maior junto das pessoas com actividade ligada ao turismo.

**H3 – O conhecimento da marca Centro é maior junto dos habitantes das faixas etárias mais jovens.**

**Quadro 26. Matriz de Correlações - Idade \* Conhece a marca Centro**

		Idade	Conhece a marca CENTRO?
Idade	Pearson Correlation	1	,006
	Sig. (2-tailed)		,797
	N	2050	2050
Conhece a marca CENTRO?	Pearson Correlation	,006	1
	Sig. (2-tailed)	,797	
	N	2050	2050

Para um nível de significância de 0,05 ( $\alpha=0,05$ ) temos  $\text{Sig.} > \alpha$  ( $0,797 > 0,05$ ), logo pode concluir-se que não existe uma relação estatisticamente significativa entre estas duas variáveis. O conhecimento da marca Centro não está relacionado com a idade dos habitantes. A **Hipótese H3 é rejeitada**, ou seja, o conhecimento da marca Centro não é maior junto dos habitantes das faixas etárias mais jovens.

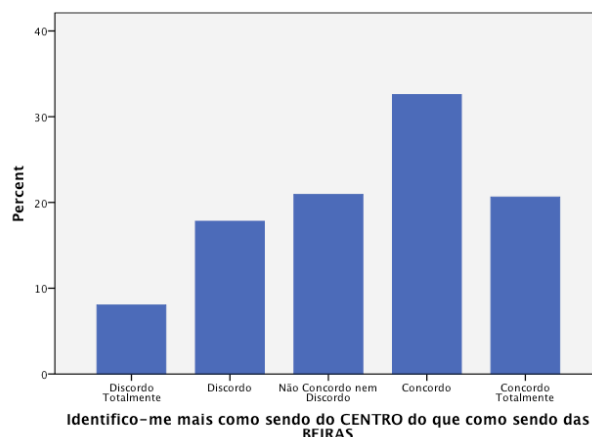
**H4 – A maioria dos habitantes identifica-se mais como sendo das Beiras do que como sendo do Centro.**

**Quadro 27. Análise de Frequências – Identificação com o Centro ou com as Beiras**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	165	8,0	8,0	8,0
Discordo	365	17,8	17,8	25,9
Não Concordo nem Discordo	429	20,9	20,9	46,8
Concordo	668	32,6	32,6	79,4
Concordo Totalmente	423	20,6	20,6	100,0
Total	2050	100,0	100,0	

Pela análise das frequências das respostas pode concluir-se que 25,9% dos inquiridos discordam totalmente ou discordam da afirmação, 20,9% não concordam nem discordam e 53,2% dos inquiridos concordam ou concordam totalmente com a afirmação. Assim, conclui-se que a maioria dos respondentes se identifica mais como sendo do Centro do que como sendo das Beiras. É necessário, no entanto, verificar se esta diferença nas respostas é estatisticamente significativa através do teste Qui-quadrado.

**Gráfico 2. Identificação com o Centro ou com as Beiras**



**Quadro 28. Teste Qui-quadrado - Identificação com o Centro ou com as Beiras**

	Observed N	Expected N	Residual
Discordo Totalmente	165	410,0	-245,0
Discordo	365	410,0	-45,0
Não Concordo nem Discordo	429	410,0	19,0
Concordo	668	410,0	258,0
Concordo Totalmente	423	410,0	13,0
Total	2050		

	Identifico-me mais como sendo do CENTRO do que como sendo das BEIRAS
Chi-Square	314,985 <sup>a</sup>
df	4
Asymp. Sig.	,000

a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 410,0.

Para um nível de significância de 0,05 temos  $\text{Sig.} = 0 \leq \alpha = 0,05$ , logo existe uma diferença estatisticamente significativa nas respostas dos inquiridos. Assim, pela análise de frequências e pela aplicação do teste Qui-quadrado, a **Hipótese H4 é aceite**, concluindo-se que a maioria dos habitantes se identifica mais como sendo do Centro do que como sendo das Beiras.

**H5 - A identificação com as Beiras é maior nos habitantes dos distritos do interior da região.**

Para testar esta hipótese recorreu-se à tabulação cruzada das variáveis “Distrito de residência” e “Identifico-me mais como sendo do Centro do que como sendo das Beiras” e efectuou-se o teste Qui-quadrado.

## Quadro 29. Tabulação Cruzada – Distrito de residência \* Identificação com o Centro ou com as Beiras

Indique o seu Distrito de residência \* Identifico-me mais como sendo do CENTRO do que como sendo das BEIRAS Crosstabulation

			Identifico-me mais como sendo do CENTRO do que como sendo das BEIRAS					Total
			Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	
Indique o seu Distrito de residência	Aveiro	Count % within Indique o seu Distrito de residência	19 5,6%	46 13,6%	64 19,0%	124 36,8%	84 24,9%	337 100,0%
	Castelo Branco	Count % within Indique o seu Distrito de residência	43 17,0%	78 30,8%	54 21,3%	56 22,1%	22 8,7%	253 100,0%
	Coimbra	Count % within Indique o seu Distrito de residência	23 4,2%	77 13,9%	121 21,9%	219 39,7%	112 20,3%	552 100,0%
	Guarda	Count % within Indique o seu Distrito de residência	41 17,2%	73 30,7%	63 26,5%	40 16,8%	21 8,8%	238 100,0%
	Leiria	Count % within Indique o seu Distrito de residência	16 4,0%	19 4,8%	52 13,1%	154 38,8%	156 39,3%	397 100,0%
	Viseu	Count % within Indique o seu Distrito de residência	23 8,4%	72 26,4%	75 27,5%	75 27,5%	28 10,3%	273 100,0%
	Total	Count % within Indique o seu Distrito de residência	165 8,0%	365 17,8%	429 20,9%	668 32,6%	423 20,6%	2050 100,0%

Na tabulação cruzada, os resultados Concordo Totalmente e Concordo foram agrupados num grupo de concordância com a afirmação e os grupos Discordo e Discordo Totalmente num grupo de discordância. Assim, na análise por distrito temos que:

No distrito de Aveiro a maioria dos respondentes (61,7%) identifica-se mais como sendo do Centro do que como sendo das Beiras (19,2%) e 19% não têm opinião.

No distrito de Castelo Branco a maioria dos respondentes (47,8%) identifica-se mais como sendo das Beiras do que como sendo do Centro (30,8%) e 21,3% não têm opinião.

No distrito de Coimbra a maioria dos respondentes (60%) identifica-se mais como sendo do Centro do que como sendo das Beiras (18,1%) e 21,9% não têm opinião.

No distrito da Guarda a maioria dos respondentes (47,9%) identifica-se mais como sendo das Beiras do que como sendo do Centro (25,6%) e 26,5% não têm opinião.

No distrito de Leiria a maioria dos respondentes (61,7%) identifica-se mais como sendo do Centro do que como sendo das Beiras (19,2%) e 13,1% não têm opinião.

No distrito de Viseu a maioria dos respondentes (37,8%) identifica-se mais como sendo do Centro do que como sendo das Beiras (34,8%) e 27,5% não têm opinião.

Ou seja, pela análise de frequências, pode concluir-se que nos distritos do interior da região (Castelo Branco, Guarda e Viseu) os inquiridos se identificam mais como sendo das Beiras do que como sendo do Centro.

**Quadro 30. Teste Qui-quadrado – Distrito de residência \* Identificação com o Centro ou com as Beiras**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	357,359 <sup>a</sup>	20	,000
Likelihood Ratio	359,396	20	,000
Linear-by-Linear Association	,687	1	,407
N of Valid Cases	2050		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 19,16.

Para um nível de significância de 0,05, temos  $\text{Sig.} = 0 \leq \alpha = 0,05$ , concluindo-se que existem evidências estatísticas para se afirmar que o distrito de residência e o grau de identificação com as Beiras estão relacionados, ou seja, os habitantes de distritos diferentes dão respostas diferentes. Assim, pela análise de frequências e pelos resultados do teste Qui-quadrado, a **Hipótese H5 é aceite**, ou seja, a identificação com as Beiras é maior nos distritos do interior da região.

**H6 - O grau de identificação com o Centro está relacionado com a idade dos habitantes.**

**Quadro 31. Matriz de Correlações - Identifico-me mais com o Centro do que com as Beiras \* Idade**

**Correlations**

		Identifico-me mais como sendo do CENTRO do que como sendo das BEIRAS	Idade
Identifico-me mais como sendo do CENTRO do que como sendo das BEIRAS	Pearson Correlation	1	-,076**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	2050	2050
Idade	Pearson Correlation	-,076**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	2050	2050

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

A relação entre a idade e a identificação com o Centro é significativa a 0,01, logo é também significativa a 0,05. É uma relação negativa, o que indica que a idade mais baixa dos inquiridos está associada a uma maior identificação com o Centro. Assim, **a Hipótese H6 é aceite**, podendo concluir-se que o grau de identificação com o Centro está relacionado com a idade dos habitantes.

**H7 – Os habitantes da Região Centro consideram que as diferentes instituições publicas da região operam de forma coordenada para promover o desenvolvimento da região.**

**Quadro 32. Análise de Frequências – As instituições públicas do Centro operam de forma coordenada para promover o desenvolvimento da região.**

**Instituições da região operam de forma coordenada...**

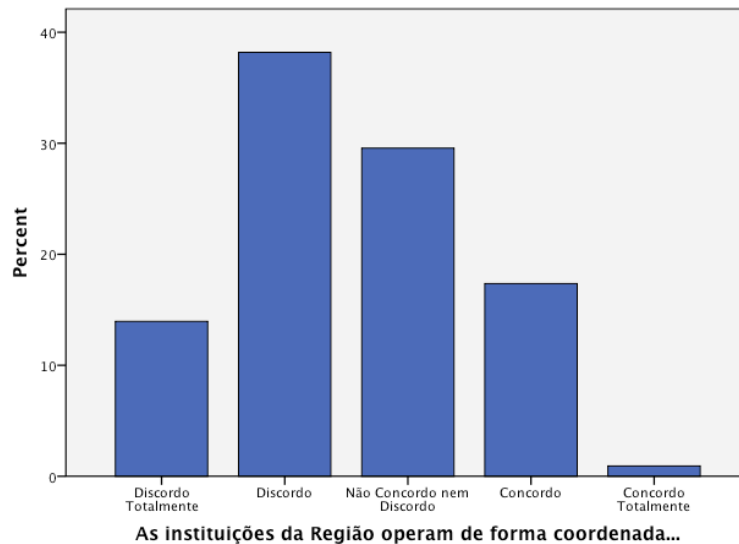
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	286	14,0	14,0	14,0
Discordo	783	38,2	38,2	52,1
Não Concordo nem Discordo	606	29,6	29,6	81,7
Concordo	356	17,4	17,4	99,1
Concordo Totalmente	19	,9	,9	100,0
Total	2050	100,0	100,0	

Pela análise das frequências das respostas pode concluir-se 14% dos inquiridos discordam totalmente que as instituições da Região Centro operem de forma coordenada para promover o desenvolvimento região, 38,2% discordam, 29,6% não concordam nem discordam, 17,4% concordam e apenas 0,9% concordam totalmente.

Assim, agrupando as respostas temos que 52,1% dos inquiridos discordam da afirmação e 18,3% dos inquiridos concordam com a afirmação. Ou seja, a maioria dos respondentes considera que as instituições da Região Centro não operam de forma coordenada para promover o desenvolvimento da região.



**Gráfico 3. As instituições públicas do Centro operam de forma coordenada para promover o desenvolvimento da região.**



**Quadro 33. Teste Qui-quadrado - As instituições públicas do Centro operam de forma coordenada para promover o desenvolvimento da região.**

As instituições da Região operam de forma coordenada...				Test Statistics	
	Observed N	Expected N	Residual		As instituições da Região operam de forma coordenada..
Discordo Totalmente	286	410,0	-124,0	Chi-Square	850,532 <sup>a</sup>
Discordo	783	410,0	373,0	df	4
Não Concordo nem Discordo	606	410,0	196,0	Asymp. Sig.	,000
Concordo	356	410,0	-54,0	a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 410,0.	
Concordo Totalmente	19	410,0	-391,0		
Total	2050				

Para um nível de significância de 0,05 temos  $\text{Sig.} = 0 \leq \alpha = 0,05$ , logo existe uma diferença estatisticamente significativa nas respostas dos inquiridos. Assim, pela análise de frequências e pela aplicação do teste Qui-quadrado, a **Hipótese H7 é rejeitada**, concluindo-se que a maioria dos habitantes da Região Centro considera

que as diferentes instituições públicas da região não operam de forma coordenada para promover o desenvolvimento da região.

**H8 - Os habitantes da Região Centro consideram que a região tem objectivos claros para o seu desenvolvimento.**

**Quadro 34. Análise de Frequências – A Região Centro tem objectivos claramente definidos para o seu desenvolvimento**

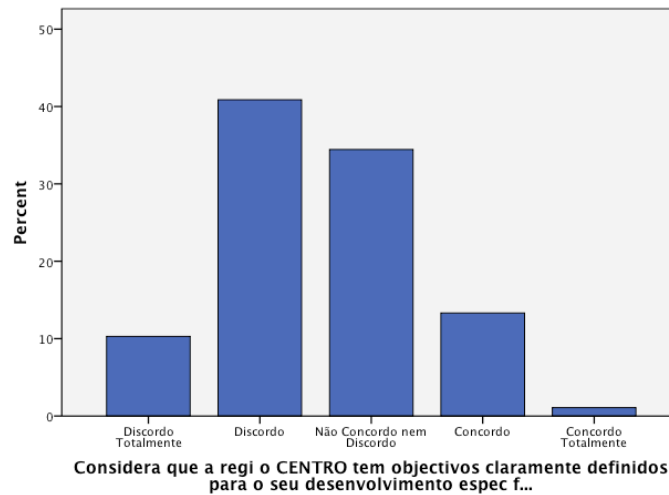
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	211	10,3	10,3	10,3
Discordo	838	40,9	40,9	51,2
Não Concordo nem Discordo	706	34,4	34,4	85,6
Concordo	273	13,3	13,3	98,9
Concordo Totalmente	22	1,1	1,1	100,0
Total	2050	100,0	100,0	

Pela análise das frequências das respostas pode concluir-se 10,3% dos inquiridos discordam completamente que a região Centro tenha objectivos claramente definidos para o seu desenvolvimento, 40,9% discordam, 34,4% não concordam nem discordam, 13,3% concordam e apenas 1,1% concordam totalmente.

Agrupando as respostas concordantes e discordantes, temos que 51,2% dos inquiridos discordam da afirmação e 48,8% dos inquiridos concordam

com a afirmação. Assim, a maioria dos respondentes não considera que existam objectivos definidos para o desenvolvimento da Região Centro.

**Gráfico 4. Os habitantes consideram que a região tem objectivos claros para o seu desenvolvimento.**



**Quadro 35. Teste Qui-quadrado - Os habitantes consideram que a região tem objectivos claros para o seu desenvolvimento.**

Considera que a regi o CENTRO tem objectivos claramente definidos para o seu desenvolvimento espec f...				Test Statistics	
	Observed N	Expected N	Residual		Considera que a regi o CENTRO tem objectivos claramente definidos para o seu desenvolvimento espec f...
Discordo Totalmente	211	410,0	-199,0	Chi-Square	1170,034 <sup>a</sup>
Discordo	838	410,0	428,0	df	4
Não Concordo nem Discordo	706	410,0	296,0	Asymp. Sig.	,000
Concordo	273	410,0	-137,0	a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 410,0.	
Concordo Totalmente	22	410,0	-388,0		
Total	2050				

Para um nível de significância de 0,05 temos  $\text{Sig.} = 0 \leq \alpha = 0,05$ , logo existe uma diferença estatisticamente significativa nas respostas dos inquiridos. Assim, pela análise de frequências e pela aplicação do teste Qui-quadrado, a **Hipótese H8 é rejeitada**, concluindo-se que a maioria dos habitantes da Região Centro considera que a região não tem objectivos claramente definidos para o seu desenvolvimento.

Em síntese, e de acordo com o quadro 35, pode concluir-se que, das oito hipóteses formuladas inicialmente, três foram aceites e cinco foram rejeitadas. A interpretação substantiva das conclusões será realizada no Capítulo 6 deste projecto de investigação.

**Quadro 36. Resultado do Testes às Hipóteses de Investigação**

	<b>HIPÓTESE</b>	<b>Conclusão: Hipótese</b>
<b>H1</b>	O conhecimento da marca Centro está relacionado com a área geográfica de residência.	<b>Rejeitada</b>
<b>H2</b>	A marca Centro tem um maior grau de conhecimento junto das pessoas que têm uma actividade ligada ao sector do turismo.	<b>Aceite</b>
<b>H3</b>	O conhecimento da marca Centro é maior junto dos habitantes das faixas etárias mais jovens.	<b>Rejeitada</b>
<b>H4</b>	A maioria dos habitantes identifica-se mais como sendo das Beiras do que como sendo do Centro.	<b>Rejeitada</b>
<b>H5</b>	A identificação com as Beiras é maior nos habitantes dos distritos do interior da região.	<b>Aceite</b>
<b>H6</b>	O grau de identificação com o Centro está relacionado com a idade dos habitantes.	<b>Aceite</b>
<b>H7</b>	Os habitantes da Região Centro consideram que as diferentes instituições publicas da região operam de forma coordenada para promover o desenvolvimento da região.	<b>Rejeitada</b>
<b>H8</b>	Os habitantes da Região Cento consideram que a região tem objectivos claros para o seu desenvolvimento.	<b>Rejeitada</b>

## **6. CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES**

### **6.1. Principais Conclusões da Investigação**

A parte empírica do trabalho de investigação incidiu na realização de um questionário a uma amostra de 2050 habitantes da Região Centro.

Da análise dos resultados obtidos pode concluir-se que, relativamente a outras regiões de Portugal, a grande maioria (86%) dos habitantes do Centro consideram que a região tem atributos diferenciadores que podem consubstanciar uma valorização e potenciação da região (qualidade de vida, diversidade, beleza, tranquilidade, gastronomia, património, natureza, hospitalidade, potencial, centralidade e acessibilidades) tendo também consciência dos factores negativos que impedem o seu desenvolvimento (envelhecida, esquecida, desindustrializada, subdesenvolvida, fragmentada, subvalorizada, com poucas oportunidades, passiva, descoordenada, com rivalidades internas e sem orientação estratégica).

A maioria dos inquiridos apresenta um elevado sentimento de pertença ao Centro, afirmando que gosta de viver no Centro, costuma dizer que é do Centro, que conhece bem a região e a costuma visitar em lazer.

Quanto à atractividade, os habitantes consideram (por ordem decrescente de importância) que a região Centro é atractiva para viver, estudar, prática de actividades ao ar livre, passar férias e actividades culturais. Por outro lado, consideram a região menos atractiva para trabalhar e investir ou ter um negócio.

Relativamente aos traços de personalidade da região a opinião dos habitantes é um pouco ambígua, pois em nenhum item se atingiram 50% de opiniões favoráveis ou desfavoráveis. A dificuldade de materializar traços de personalidade numa região pode ter levado a que os inquiridos se refugassem na resposta neutra. Mesmo com esta limitação nas respostas, os habitantes consideram (por ordem decrescente de importância) que a região Centro é competente, original, dinâmica, enérgica e

imaginativa. Por outro lado não consideram que seja sofisticada, ousada e centrada nos cidadãos.

Para conhecer a opinião que os habitantes têm do trabalho das instituições públicas na promoção do desenvolvimento da região, foram formuladas as hipóteses H7 e H8. A análise das respostas e os resultados dos testes estatísticos efectuados levaram à rejeição de ambas as hipóteses, podendo assim concluir-se que (H7) os habitantes da Região Centro consideram que as diferentes instituições publicas da região não operam de forma coordenada para promover o desenvolvimento da região e (H8) consideram que a região não tem objectivos claros para o seu desenvolvimento. Ainda de acordo com os dados recolhidos concluiu-se que a maioria dos habitantes (66%) considera que a região Centro não é promovida de uma forma eficaz.

Um dos objectivos desta investigação era o de avaliar se os habitantes já se identificam mais como sendo do Centro do que como sendo das Beiras e analisar as variáveis relacionadas com essa identificação. Para isso foram formuladas as hipóteses H4, H5 e H6. Com a hipótese H4 pretendeu-se avaliar se os habitantes se identificam mais com o Centro ou com as Beiras, com a hipótese H5 pretendeu-se avaliar se a identificação com as Beiras é maior nos habitantes que residem no interior da região e com a hipótese H7 pretendeu-se analisar se a identificação com o Centro está relacionada com a idade dos habitantes.

Os resultados dos testes estatísticos levaram à rejeição da hipótese H4 e à aceitação das hipóteses H5 e H6.

Assim, pode concluir-se que: 1) A maioria dos habitantes identifica-se mais como sendo do Centro do que como sendo das Beiras; 2) a identificação com as Beiras é maior nos distritos do interior da região (Castelo Branco, Guarda e Viseu); 3) o grau de identificação com o Centro está relacionado com a idade dos habitantes, sendo que os habitantes das faixas etárias mais baixas se identificam mais como sendo do Centro do que como sendo das Beiras.

No que respeita à marca Centro, pretendeu-se verificar o conhecimento da marca e avaliar que variáveis estão relacionadas com o conhecimento da marca Centro pelos habitantes da região.

Assim, foi perguntado aos habitantes se conheciam a marca Centro e se conheciam o símbolo ou logótipo do Centro, sendo que, esse símbolo único para identificar a região não existe. Apenas o Turismo, através da Entidade Regional do Turismo do Centro, tem um logótipo identificativo que utiliza na promoção da região. Sobre o conhecimento da marca Centro, apenas 23,4% dos inquiridos conhece a marca Centro e quanto ao símbolo, 23,7% dos inquiridos afirma conhecer o símbolo ou logótipo do Centro. Através de testes estatísticos concluiu-se o conhecimento da marca está relacionado com o conhecimento do símbolo.

Para avaliar que variáveis estão relacionadas com o conhecimento da marca Centro pelos habitantes da região, foram formuladas as hipóteses H1, H2 e H3. Com a hipótese H1 pretendeu-se verificar se o conhecimento da marca está relacionado com o concelho de residência, com a hipótese H2 pretendeu avaliar-se se a marca é mais conhecida junto da população com actividade ligada ao turismo e com a hipótese H3 pretendeu-se verificar se o conhecimento da marca é maior junto das faixas etárias mais jovens.

Os resultados dos testes estatísticos levaram à rejeição da hipótese H1, concluindo-se que o conhecimento da marca não está relacionado com a área de residência dos habitantes. A hipótese H2 foi aceite permitindo concluir que o conhecimento da marca Centro é maior junto dos habitantes com actividade profissional ligada ao turismo. A hipótese H3 foi rejeitada, concluindo-se que o conhecimento da marca Centro não está relacionado com a idade dos habitantes e, logo, não é maior junto dos habitantes das faixas etárias mais jovens.

Relativamente às variáveis sociodemográficas, verificou-se que o conhecimento da marca Centro apenas está relacionado com as habilitações literárias dos inquiridos, sendo que, as habilitações literárias mais elevadas estão associadas a um maior conhecimento da marca.

## **6.2. Limitações da Investigação**

Considera-se que este projecto de investigação apresenta algumas limitações em aspectos distintos.

A aplicação do questionário via internet restringe a amostra aos habitantes “info-incluídos” e pode não ser suficientemente adequada para abranger as faixas etárias mais elevadas e as com menores habilitações. Nesta amostra verifica-se uma grande concentração de respondentes nas categorias etárias mais jovens e nas categorias com habilitações literárias mais elevadas.

Apesar de se ter conseguido obter uma amostra globalmente significativa, essa amostra pode não ser geograficamente representativa a nível local, nos concelhos com menores taxas de resposta. Todavia, o tempo e os recursos necessários para uma abordagem mais representativa de todos os concelhos, não se enquadram no calendário que caracteriza este tipo de trabalho académico.

A eventual resposta com base na realidade geográfica mais próxima dos habitantes, o seu concelho ou distrito, e não com base numa visão da região pode ter provocado algum enviesamento nos dados recolhidos, podendo este facto ser verificado em estudos futuros de natureza mais local.

## **6.3. Sugestões para Trabalhos Futuros**

Para além das pistas para novas investigações fornecidas pelas limitações deste projecto, acrescentam-se algumas sugestões para futuros trabalhos, que se consideram relevantes para esta área do conhecimento.

A afinação do modelo de pesquisa quantitativa com a inclusão de outras variáveis e o seu agrupamento em factores capazes de medir com mais rigor as percepções dos habitantes, pode ser um contributo para a criação de um modelo mais simples e mais preciso.

A aplicação deste tipo de pesquisa a outros locais, nomeadamente regiões e sub-regiões, com identidades mais ou menos consolidadas, permitirá comparar o



comportamento das variáveis mais importantes, no que toca às percepções e relações que os habitantes têm com esses territórios.

Uma outra perspectiva que se considera interessante, é a complementaridade deste estudo com a análise das opiniões de habitantes de fora da região, permitindo obter a perspectiva de quem está de fora, eliminando alguns factores de “bairrismo” que são inerentes às respostas de quem vive na região.

Em estudos desta natureza, seria também desejável uma abordagem longitudinal que permitisse avaliar as direcções das opiniões e percepções dos habitantes ao longo do tempo.

Estas sugestões estão associadas à necessidade de aperfeiçoamento do modelo quantitativo utilizado, da sua validação e aplicação a outras realidades, mas também à ambição da criação de um modelo, passível de ser aplicado ao longo do tempo à mesma realidade geográfica e que possa servir de “barómetro” relativamente ao impacto na população, das políticas de desenvolvimento e promoção dos lugares.

Os dados recolhidos pela aplicação do inquérito, podem facilitar a realização de trabalhos futuros, pois foi recolhido um conjunto de informação complementar, que não foi trabalhada neste projecto por não ser relevante para os objectivos definidos, mas que pode permitir o desenvolvimento de diversos estudos que podem fornecer contribuições, quer de natureza científica, quer de interesse para as instituições da região.

#### **6.4. Conclusões Finais**

Apesar da área de estudo ser relativamente recente e existir um número reduzido de estudos aplicados a regiões, procurou-se com este projecto contribuir para a evolução do conhecimento empírico do marketing e *branding* territoriais. Nesse sentido procurou-se sistematizar os conceitos teóricos, dando-se depois à investigação uma orientação prática, no sentido de contribuir para colmatar uma lacuna, que segundo vários autores parece ainda existir, entre a produção de

conceitos teóricos e os estudos empíricos. Assim, julga-se ter contribuído para a existência de maior produção científica de carácter prático, que pode ser um contributo a nível académico, mas também útil para as instituições que lidam com a matéria em estudo, contribuindo assim, para o estreitamento das relações entre a academia e as instituições públicas e privadas.

Este projecto de investigação permite concluir que, no que toca a marcas territoriais, e especificamente à marca Centro, parece não ser linear, e ser difícil para os habitantes, fazer a separação entre a marca e o território. Ou seja, apesar de apenas cerca de 24% dos inquiridos afirmar conhecer a marca Centro cerca de 54% identificam-se como sendo do Centro e associam à marca as mesmas características que associam à região. Mesmo os inquiridos que não conhecem a marca, têm para com a região elevados sentimentos de pertença e afinidade.

Se, como afirmou um responsável político entrevistado, devido às várias dimensões geográficas da região, o cidadão fica de uma forma “esquizofrénica” a tentar perceber o que é o Centro, o facto de a marca não representar uma âncora de estratégias, objectivos e características diferenciadoras, não contribuirá para diminuir essa confusão na mente dos seus habitantes.

Como nota final sobre a marca regional Centro, pode dizer-se que a marca *comes with the territory*, isto é, ela existe, deve ser aceite e cabe aos dirigentes institucionais, em primeira instância, modelar e trabalhar a marca da região para que ela corporize a visão e os objectivos que se pretendem, e não caminhe pelo seu próprio pé, tornando-se cada vez mais difusa na mente dos seus habitantes e visitantes.

Como conclusão deste trabalho, salienta-se o crescente interesse e a crescente importância para académicos e responsáveis institucionais sobre esta área do marketing. Espera-se que este projecto, estimule mais e melhor investigação futura nesta área em Portugal, e contribua para a credibilização do marketing territorial como ferramenta de gestão estratégica para o desenvolvimento sustentado de lugares.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Aaker, J. (1997). "Dimensions of brand personality". *Journal of Marketing Research*, Vol. 34 N° 3, 347-356.
- Anholt, S. (2002). "Foreword to the special issue on place branding". *Brand Management*, Vol. 9 N°4-5, 229-239.
- Anholt, S. (2006). "The Anholt-GMI city brands index: How the world sees the world's cities". *Place Branding*, Vol. 2 n°1, 18-31.
- Anholt, S. (2007). *Competitive Identity – The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. New York: Palgrave Macmillan.
- Anholt, S. (2010). "Definitions of Place Branding – Working towards a resolution". *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 6 N°1, 1-10.
- Anholt, S. (2010a). *PLACES – Identity, Image and Reputation*. New York: Palgrave Macmillan.
- Ashworth, G. & Kavaratzis, M. (2008). "Place Marketing: how did we get here and where are we going?" *Journal of Place Management and Development*, Vol. 1 N°2, 150-165.
- Ashworth, G. & Kavaratzis, M. (2009). "Beyond the logo: Brand Management for cities". *Brand Management*, Vol. 16 N°8, 520-531.
- Ashworth, G. & Voogd, H. (1990). *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*. London: Belhaven.
- Azevedo, A. (2009). "Are you proud to live here? – A residents oriented place marketing audit (attachment, self-esteem and identity)". Paper apresentado na *38th European Marketing Academy Conference*, 26-29 May, Nantes.
- Azevedo, A., Magalhães, D. & Pereira, J. (2010). *City Marketing- My Place in XXI – Gestão Estratégica e Marketing de Cidades*. Lisboa: Vida Económica.
- Bell, J. (2010). *Como realizar um Projecto de Investigação*. (5a ed.). Lisboa: Gradiva.
- Bosch, J., Venter, E., Han, Y. & Boshoff, C. (2006). "The impact of brand identity on the perceived brand image of a merged higher education institution". *Management Dynamics*, Vol. 15 N° 2, 10 – 30.
- Brandia Central (2009). *Estudo de Avaliação da Atractividade dos Destinos Turísticos de Portugal Continental para o Mercado Interno*. Lisboa.

- Caldwell, N. & Freire, J. (2004). "The differences between branding a country, a region and a city: Applying the Brand Box Model". *Journal of Brand Management*, Vol. 12, Nº1, 50-61.
- Comissão De Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro. (2010a). *Dinâmicas Regionais da Região Centro – Mobilidade Geográfica dos trabalhadores na Região Centro 2004-2007*. Coimbra, Dezembro.
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro. (2010b). *O PIB regional – uma análise aplicada à Região Centro*. Coimbra, Setembro.
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro. (2010c). *A Região Centro no Contexto Nacional e Regional*. Coimbra, Fevereiro.
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro. (2011). *Dinâmicas Regionais da Região Centro – Estratégia Europa 2020: O posicionamento da Região Centro*. Coimbra, Março.
- Correa, J., Magessi, A., Cantanhede, B. et al. (1999). *Marketing – A Teoria em Prática*. Rio de Janeiro: Senac.
- Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais do Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional. (2007). *Cidades Inovadoras e Competitivas para o Desenvolvimento Sustentável*. Lisboa.
- Fortin, M. (2009). *O processo de Investigação – da Concepção à Realização* (5a Ed). Lisboa: Lusociência.
- Freixo, M. (2011). *Metodologia Científica – Fundamentos Métodos e Técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Gernter, D. & Kotler, P. (2004). "How can a place correct a negative image?". *Place Branding*, Vol. 1 Nº 2, 50-57.
- Gilmore, F. (2002). "A Country – Can it be Repositioned? Spain – The Success Story of Country Branding". *Journal of Brand Management*, Vol. 9, 281-293.
- Govers, R. & Go, F. (2009). *PLACE BRANDING – Glocal, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and Experienced*. New York: Palgrave Macmillan.
- Hankinson, G. & Cowking, P. (1993). *Branding in Action – cases and strategies for profitable brand management*. London: McGraw-Hill.
- Hankinson, G. (2001). "Location branding: A study of the branding practices of 12 English cities". *Journal of Brand Management*, Vol. 9, No. 2, 127-142.
- Hankinson, G. (2004). "Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands". *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 10, No. 2, 109-121.

- Hankinson, G. (2007). "The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory". *Brand Management*, Vol. 14, No.3, 240-254.
- Hill, M. & Hill, A. (2009). *Investigação por Questionário (2ª Edição)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Huberman, A. & Miles, M. (2002). *The Qualitative Researchers Companion*. California: Sage Publications.
- Insch, A. & Florek, M. (2008). "A great place to live, work and play – Conceptualizing place satisfaction in the case of a city's residents". *Journal of Place Management and Development*, Vol 1, No. 2, 138-149.
- Instituto Português de Administração de Marketing. (2008). *Guia da Tese de Mestrado em Gestão de Marketing*. Aveiro.
- Kapferer, J. N. (1997). *Strategic Brand Management – Creating and Sustaining Brand Equity in Long Term*. London: Kogan Page.
- Kavaratzis, M. (2004). "From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands". *Place Branding*, Vol. 1, No.1, 58-73.
- Kavaratzis, M. & Ashworth, G. (2006). "City Branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick?". *Place Branding*, Vol. 2, No.3, 183-194.
- Kavaratzis, M. & Ashworth, G. (2008). "Place marketing: how did we get here and where are we going?". *Journal of Place Management and Development*, Vol. 1, No.2, 150-165.
- Kavaratzis, M. & Ashworth, G. (2009). "Beyond the logo: Brand Management for cities". *Brand Management*, Vol. 16, No. 8, 520-531.
- Kavaratzis, M. (2008). *From City Marketing to City Branding An Interdisciplinary Analysis with Reference to Amsterdam, Budapest and Athens*. Doctoral Thesis, University of Groningen, Netherlands.
- Kavaratzis, M. (2009). "Cities and their brands: Lessons from corporate management". *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 5, No. 1, 26-37.
- Knox, S. & Bickerton, D. (2003). "The six conventions of corporate branding". *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 7/8, 998-1016.
- Kotler, P., Haider, D. & Rein, I. (1993). *Marketing Público – Como atrair Investimentos, Empresas e Turismo para Cidades, Regiões, Estados e Países*. São Paulo: Makron Books.
- Kotler, P., Haider, D. & Rein I. (1993a) "There is no place like our place! The marketing of cities, regions and nations". *The Futurist*. Nov/Dez, 14-21.

- Kotler, P., Asplund, C., Rein I. & Haider, D. (1999). *Marketing Places Europe: Attracting Investments, Industries, Residents and Visitors to European Cities, Communities, Regions and Nations*. New York: The Free Press.
- Kotler, P. & Gertner, D. (2002). "Country as brand, product and beyond: A place marketing and brand management perspective". *Journal of Brand Management*. Vol. 9, No. 4-5, 249-261.
- Laureano, R. (2011). *Testes de Hipóteses com o SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Lei n.º 21/2010, de 23 de Agosto (2010). *Diário da República, 1ª série – N.º163*. Lisboa.
- Malhotra, N. (2004). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada (4ª Edição)*. São Paulo: Bookman.
- Mateus, A. et al. (2005). *Competitividade, coesão e convergência: a óptica específica das regiões portuguesas - Região Centro*. Competitividade Territorial e a Coesão Económica e Social. Vol. 3. Lisboa.
- Moilanen, T. & Rainisto, S. (2009). *How to brand Nations, Cities and Destinations – A Planning Book for Place Branding*. New York: Palgrave Macmillan.
- Pardal, L. & Lopes, E. (2011). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Lisboa: Areal Editores.
- Pereira, A. (2004). *SPSS – Guia Prático de Utilização (5ª Edição)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Porter, M. (1989). *Vantagem Competitiva das Nações*. São Paulo: Campus.
- Porter, M. (1999). *Competição – Estratégias Competitivas Essenciais*. São Paulo: Campus.
- Pracedo, A., Orosa, J. & Miguez, A. (2010). "Marketing de Ciudades y producto ciudad: una proposta metodologica". *Urban Public Economic Review*, N.º 12, 13-39.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rainisto, S. (2003). *Success factors of place marketing: a study of place marketing practices in Northern Europe and the United States*. Doctoral dissertation. Helsinki University of Thecnology, Helsinki, Finland.
- Reis, F. (2010). *Como elaborar uma dissertação de mestrado*. Lisboa: Factor.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 34/86 de 26 de Março. *Diário da República, 1ª Série - N.º 102*. Lisboa.
- Simões, C. & Dibb, S. (2001). "Rethinking the brand concept: New brand orientation". *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 6, No. 4, 217-224.

- Trueman, M., Cornelius, N. & Killingbeck-Widdup, J. (2007). "Urban corridors and the lost city: Overcoming negative perceptions to reposition city brands". *Brand Management*, Vol. 15, No. 1, 20-31.
- Ward, S. (1998). *Selling places: the marketing and promotion of towns and cities, 1850-2000*. London: E & FN Spon.
- Zenker, S. (2009). "Who's your target? The creative class as a target group for place branding". *Journal of Place Management and Development*, Vol. 2, No. 1, 23-32.
- Zenker, S. (2011). "How to catch a city? The concept and measurement of place brands". *Journal of Place Management and Development*, Vol. 4, No. 1, 40-52.
- Zenker, S. & Braun, E. (2010). "Branding a city – A conceptual approach for place branding and place brand management". Paper apresentado na *39th European Marketing Academy Conference*, 1-4 June, Copenhagen, Denmark.
- Zenker, S. & Martin, N. (2011). "Measuring success in place marketing and branding". *Journal of Place Branding and Public Diplomacy*, Vol.7, No. 1, 32-41.
- Zimmerbauer, K. (2011). "From Image to Identity: Building Regions by Place Promotion". *European Planning Studies*, Vol. 19, No. 2, 243-260.

## **NETGRAFIA**

COMISSÃO DE COORDENAÇÃO DA REGIÃO CENTRO. [www.ccdr-c.pt](http://www.ccdr-c.pt), (17-05-2012).

CREATIVE RESEARCH SYSTEMS. [www.surveysystem.com](http://www.surveysystem.com), (12-01-2012).

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA. Censos 2011. [www.censos.ine.pt](http://www.censos.ine.pt), (20-5-2012)

PLACE BRANDING AND PUBLIC DIPLOMACY. [www.palgrave-journals.com](http://www.palgrave-journals.com), (18-11-2011).



## **ANEXOS**

Anexo 1	Guião de Entrevista a Responsáveis Institucionais
Anexo 2	Guião de Entrevista Especialista Académico
Anexo 3	Carta a solicitar entrevista
Anexo 4	Matriz das entrevistas aos Responsáveis Institucionais
Anexo 5	Matriz da entrevista ao Especialista Académico
Anexo 6	Entrevista ao Responsável Institucional 1
Anexo 7	Entrevista ao Responsável Institucional 2
Anexo 8	Entrevista ao Especialista Académico
Anexo 9	Lista de Inquiridos no Pré-teste do questionário
Anexo 10	Questionário Final
Anexo 11	Mensagem de e-mail a solicitar a participação no estudo

## ANEXO 1

### Guião de Entrevista a Responsáveis Institucionais

O tema do estudo incide sobre a imagem da marca Centro junto dos habitantes da região, com o qual se pretende dar um contributo para um conhecimento mais profundo desta realidade, numa perspectiva académica mas também de apoio às organizações que lidam com este tema. Em particular, pretende-se estudar as percepções que os habitantes da região têm sobre a marca Centro, o seu grau de identificação com a marca, bem como identificar os atributos que consideram diferenciadores e possam consubstanciar e valorizar a marca Centro.

#### QUESTÕES

1. Considera que Centro é uma marca territorial ou o nome de uma região administrativa? Porquê?
2. Entende que marca Centro é identificativa da região?
3. Geograficamente, a Região Centro, está situada num território que antigamente era conhecido como BEIRAS. Esta “mudança”, não poderá ter descaracterizado a identidade deste território?
4. Acredita que já não há Beirões, agora são todos do Centro?
5. Habitualmente, as pessoas dizem com normalidade que vão passar uns dias ao Alentejo ou ao Algarve. E ao Centro? Na sua opinião já se diz que se vai passar uns dias ao Centro?
6. Será difícil promover e desenvolver uma marca territorial se os seus habitantes, que em última análise são quem materializa a marca no seu dia-a-dia, não se identificarem com ela. Considera que os habitantes da região se identificam com a marca Centro? Porquê?
7. E o que, no seu entender, representa a marca Centro para os habitantes da região?
8. Sente que os habitantes da região têm algum envolvimento emocional (orgulho, sentimento de pertença, *attachment*) com a marca Centro?
9. Quais são os atributos diferenciadores da região Centro em relação às outras regiões do país? (por ex. na economia, educação, cultura, turismo, etc)
10. Estes atributos são reconhecidos pelos habitantes da região para que possam ser potenciados por eles?

11. Na sua opinião, a região Centro tem um posicionamento definido no quadro das regiões do país? Qual é esse posicionamento?
12. Considera que esse posicionamento é percebido pelos habitantes da região?
13. A nível regional, existem várias entidades dependentes de diferentes tutelas, que interagem na gestão da Região Centro de uma forma independente e sob diferentes tutelas. Algumas, como o Turismo, nem sequer têm a totalidade do território da região (no quadro actual). Para além disso temos as 10 sub-regiões (NUT III) e os 77 municípios. No âmbito da própria CCDRC a região tem uma segunda dimensão “alargada” no que toca à operacionalização das intervenções co-financiadas pelos Fundos Estruturais que alberga mais 2 sub-regiões (Oeste e Médio Tejo) e um total de 100 municípios. Com todas estas entidades e “dimensões” não se corre o risco de perder o foco do que é o Centro?
14. E não tornam mais difícil a percepção do que é o Centro como unidade territorial e como marca?
15. Considera que todas as entidades acima referidas partilham uma visão estratégica para o desenvolvimento da região e actuam no sentido de a promover como marca? Ou é ainda necessário algum trabalho de uniformização de estratégias?
16. Vários académicos e responsáveis de marcas de alguns países, afirmam que para uma marca territorial ter sucesso, toda a população deve irradiar os valores definidos nas afirmações (statements) da marca. As afirmações da marca Centro estão claramente definidas? Quais são?
17. A marca Centro tem um símbolo ou logótipo que seja utilizada por todas as entidades públicas na sua comunicação de forma a divulgar a imagem da região? (websites, material promocional, comunicados, etc)
18. Centro é uma marca registada por alguma entidade pública? Qual?
19. Actualmente qual é a entidade responsável pela gestão e comunicação da marca Centro? Ou no limite quem deveria ser?
20. Na sua opinião, seria importante existir uma entidade que fosse responsável pela gestão da marca Centro que comunicasse a marca de forma uniforme e divulgasse a estratégia de desenvolvimento da região?
21. Considera importante que os habitantes da região se identifiquem com a marca Centro?

22. Considera importante conhecer a percepção e a imagem que os habitantes da região têm sobre a marca Centro?
23. Na sua opinião, a existência de uma marca territorial forte, com objectivos estratégicos bem definidos pelos vários *stakeholders* (públicos e privados) e comunicada de uma forma eficaz, pode servir como alavanca para uma estratégia de desenvolvimento de longo prazo de uma região? Porquê?
24. A europa das regiões é hoje uma realidade. As sub-regiões intermunicipais, começam a substituir a tradicional organização territorial (por distritos). Em alguns países da Europa já se começa a olhar para as marcas e identidades das sub-regiões. E em Portugal, considera que chegou a hora do Place Branding regional?
25. Para concluir, que linhas orientadoras definiria para um futuro a curto/médio prazo para a marca Centro?

Muito obrigado pela sua colaboração.

## ANEXO 2

### Guião de Entrevista a Especialista Académico

O tema do estudo incide sobre a imagem da marca CENTRO junto dos habitantes da região, com o qual se pretende dar um contributo para um conhecimento mais profundo desta realidade, numa perspectiva académica mas também de apoio às organizações que lidam com este tema. Em particular, pretende-se estudar as percepções que os habitantes da região têm sobre a marca Centro, o seu grau de identificação com a marca, bem como identificar os atributos que consideram diferenciadores e possam consubstanciar e valorizar a marca CENTRO.

#### QUESTÕES

1. Os temas de *place marketing* e *place branding* são relativamente recentes e por vezes se confundem-se. Mas, existe já uma forte convicção, por parte da comunidade científica e dos profissionais de marketing, que estes modelos podem contribuir para o desenvolvimento dos lugares. Esta ideia é comprovada por inúmeros estudos de caso de lugares, cidades e países, que através de um planeamento estratégico de marketing, conseguiram reposicionar-se no mercado aumentando o seu reconhecimento, atractividade e promover o seu desenvolvimento. Na sua opinião, há já uma maior consciencialização, por parte dos governantes locais e regionais, que o *branding* e marketing podem ser ferramentas de desenvolvimento integrado, ou estas actividades esgotam-se na criação de um novo logótipo e slogan do local?
2. Alguns autores (ex. Rainisto, Kavaratzis) consideram que o *place branding* pode ser um bom ponto de partida para uma estratégia de marketing territorial. Concorda com esta opinião? Porquê?
3. Na sua opinião o *place branding* termina onde começa o *place marketing* ou são “disciplinas” paralelas e complementares?
4. Da revisão da literatura pode concluir-se que o *place marketing* e *place branding* parecem sofrer de um paradoxo. Apesar de os lugares necessitarem de novas estratégias integradas para o seu desenvolvimento sustentável a longo prazo e a literatura e prática sobre *marketing* e *branding* de lugares fornecer já alguns caminhos concretos para a sua aplicação, a falta de conhecimento e a ânsia de resultados “milagrosos” de curto prazo por parte dos decisores políticos, limita a sua eficácia e leva a que a disciplina seja desacreditada. Concorda com esta

leitura? Se sim, na sua opinião, como é que se pode inverter esta situação e credibilizar o marketing como “disciplina” para o desenvolvimento dos lugares?

5. Na sua opinião, a elaboração, por parte das Instituições Académicas, de estudos sobre situações e locais concretos que possam ter utilidade prática para as organizações públicas responsáveis pela gestão dos locais, pode ajudar a estreitar essa ligação entre a academia e essas organizações despertando nos seus decisores para a importância das disciplinas de *branding* e marketing na gestão e desenvolvimento dos lugares?
6. E em Portugal, no que toca ao marketing territorial, considera que ainda falta fazer a “ponte” entre a academia e os organismos responsáveis pela gestão dos lugares?
7. Considera importante a existência de modelos que possam avaliar as percepções dos residentes e não residentes, quanto à imagem que têm de um local e da sua marca?
8. Na sua opinião, a aplicação destes modelos de uma forma periódica pode contribuir para avaliar a evolução das percepções de residentes e não residentes, em relação às acções de promoção e desenvolvimento do lugar que vão sendo tomadas?
9. Alguns autores afirmam que será difícil promover e desenvolver uma marca territorial se os seus habitantes, que em última análise são quem materializa a marca no seu dia-a-dia, não se identificarem com ela. Considera importante, que antes da implementação de uma estratégia de *place* marketing é importante conhecer a imagem que os seus habitantes têm do local e que atributos e características consideram diferenciadores? Porquê?
10. Considera que, as regiões de Portugal Continental (NUTS II: Porto e Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve) trabalham e promovem as suas marcas de uma forma integrada para os seus públicos internos e externos, ou essa comunicação limita-se à promoção turística?
11. Considera que, em Portugal, já chegou a hora do marketing regional como estratégia de desenvolvimento integrado das regiões?

Muito obrigado pela sua colaboração.

## **ANEXO 3**

### **Carta a solicitar entrevista Responsáveis Institucionais**

Hermano Manuel Gouveia  
Aluno de Mestrado em Marketing

Coimbra, de            de 2012

Exmo. Senhor

Assunto: Estudo sobre a imagem da Região Centro

Exmo. Senhor,

Sou aluno do Instituto Português de Administração e Marketing (IPAM) em Aveiro onde estou a desenvolver a minha Tese de Mestrado em Gestão de Marketing.

O tema do estudo incide sobre a imagem da Região Centro junto dos habitantes da região, com o qual se pretende dar um contributo para um conhecimento mais profundo desta realidade, numa perspectiva académica mas também de apoio às organizações que lidam com este tema. Em particular, pretende-se estudar as percepções que os habitantes da região têm sobre a marca Centro, o seu grau de identificação com a marca, bem como identificar os atributos que consideram diferenciadores e possam consubstanciar e valorizar a marca Centro.

Venho solicitar a melhor compreensão de V. Exa, no sentido agendar uma entrevista, cujo principal objectivo será o aprofundamento de algumas questões em relação à região Centro e a sua marca.

Desde já assumo o compromisso, caso haja interesse, de enviar um resumo das principais conclusões da investigação, assim que esta estiver concluída.

Pelo conhecimento e experiência que tem acerca da realidade da região Centro, o contributo de V. Exa. será crítico para prossecução deste trabalho pelo que, desde já agradeço a sua colaboração.

Sem mais de momento,

Apresento os meus melhores cumprimentos e aguardo uma resposta tão breve quanto possível.

*Hermano Manuel Gouveia*

Hermano Manuel Martins Gouveia

## ANEXO 4

### Matriz das entrevistas a responsáveis institucionais

QUESTÕES	PRESIDENTE DA ERTCP	ENTREVISTADO INSTITUCIONAL 2
1	O Centro é a denominação de um região administrativa. É, ainda uma marca em construção	Eu diria que definitivamente é uma região administrativa, acessoriamente é uma marca mas ainda não consolidada em definitivo
2	É ainda uma marca um bocadinho difusa.	Sim, mas precisa de ser consolidada. Se perguntar ao cidadão médio o que é que ele associa ao centro, as respostas podem ser muito variadas.
3	As alterações da denominação tem sempre desgaste e trazem sempre fragmentação.	Essa aglutinação dos vários tipos de sub-regiões, que podemos baptizar de as várias Beiras, é mais um potencial de virtude do que necessariamente um problema, desde que toda a gente se entenda.
4	Não, ainda há muitos beirões que ainda se assumem e se identificam como Beirões e não como cidadãos do Centro. Mas essa é ainda uma questão que vai demorar muito tempo a alterar.	Eu acho que o beirão é alguém que se identifica facilmente com uma realidade que se chama Região Centro, e é bom não perder o que há de bom no beirão, desde que verta a favor de uma realidade mais ampla que se chama Região Centro
5	Ninguém tira um bilhete para o Centro por ser um conceito um bocadinho difuso e omissivo,	Não, o que mostra que a marca só está parcialmente estabelecida e assumida. Admitindo eu que também é uma marca que requer esforço adicional para se afirmar. O Centro tem uma grande diversidade de elementos e portanto a marca, por um lado é mais valiosa porque tem muito mais diversidade, mas demora mais até ser fácil de transmitir ou de perceber ou de apreender.
6	Ainda muito poucos. Acho que é um processo cumulativo, é um processo que será conseguido através de muitos e muitos anos de investimento. Acho mesmo que o beirão ainda está mais forte do que esta identidade do Centro.	Eu acho que estamos ainda nesse caminho, mas também não se pode pedir ao cidadão que se identifique muito mais sem haver um trabalho prévio, que eu acho que nunca foi feito. Devia haver outra forma mais consistente e ambiciosa de olhar para a gestão integrada de base territorial do Centro não retalhada em função de visões estritamente sectoriais.
7	O CENTRO para os habitantes da região representa já alguns nichos de intervenção, quer associativa, quer institucional pública, mas ainda não é verdadeiramente esse conceito assumido como fazendo parte intrínseca da sua própria história, porque o conceito é muito novo.	Eu acho que representa sobretudo uma área administrativa do território e ainda por cima uma área confusa, que tem configurações diferentes consoante o lado para onde eu esteja a olhar. E isso não facilita nada a ideia de que há uma mesma ideia de Centro consistentemente assumida por todos os cidadãos, e acho que não lhes



		podemos imputar grandes responsabilidades.
8	Acho que ainda não se pode dizer que exista essa afinidade e essa interiorização da marca Centro. Acho que na esmagadora maioria dos casos, onde existe hoje uma identificação da marca Centro é mais ao nível profissional	Difícilmente o podem vir a ter enquanto não houver a tal adopção, para todos os efeitos, do mesmo Centro para todos os fins. Pode haver latentemente, até pode dizer “Eu identifico-me mais com o Centro do que com o Norte”, mas ir muito para além disso, eu acho que é virtualmente impossível enquanto não houver formas de olhar para o Centro como um todo, juntando os vários protagonistas, não só de base sub-regional mas de base local e de inspiração sectorial.
9	No turismo o Centro é essencialmente uma região que se caracteriza pela diversidade, ao contrário de outras regiões do país, que têm a sua cultura mais assente na promoção e divulgação de um ou dois produtos. São mais mono-marca, mais mono-produto do que o Centro.	De certo modo estão. Eu acho que é um território que, por paradoxal que pareça, se diferencia dos outros pela tremenda diversidade de realidades que congrega no mesmo espaço. Acho que esse é o grande triunfo da região Centro. Temos uma diversidade de ingredientes de recursos endógenos que é muito invulgar encontrar numa faixa de território tão escassa.
10	Acredito que sim, acredito que sim. Isso é visível nomeadamente nalgumas das associações mais representativas da região.	
11	Ainda não. Isto é, nós vivemos um pouco esmagados pelo centralismo de Lisboa e da segunda maior área metropolitana do país que é o Porto.	
12		
13	Defendo, quer com a CCDRC, mas em particular com as NUT III, que possa haver maior convergência de forma descentralizada por forma a que não hajam tantos interlocutores e que a marca Centro tem que estar presente nas várias etapas e nos vários patamares da decisão descentralizada do Estado.	Sim, mas que eu duvido muito que se consiga se não houver opções orgânicas que facilitem esse mesmo processo. Dito de outra maneira, eu acho que ponto 1 deveria ser a CCDR, o motor desta transformação; ponto 2, por isso mesmo os respectivos líderes deviam emergir da região, ainda que numa solução concertada com o Governo; e ponto 3, deviam ter uma palavra a dizer na formação das equipas sectoriais à escala regional.
14	Sim, sem dúvida e não é só e apenas a existência paralela de um conjunto de entidades que, com designações e o objectivos diferentes, ou objectos diferentes de intervenção, acabam por ameaçar a coesão do Centro Em alguns casos há a sobreposição de muitas entidades sobre a mesma parcela de território. É isso que tem que mudar.	
15	É preciso que haja liderança política para que estas entidades consigam corporizar uma única estratégia para a marca Centro. A CCDRC é quem mais tem falhado, pois	

	devia ser o piloto.	
16	Não. O centro ainda não conseguiu definir quais os valores que lhe estão inerentes. Os vários agentes a nível regional têm diferentes visões do que é a afirmação do Centro e ainda hoje afirmamos mais aquilo que as divide do que aquilo que as une	Eu acho que o Centro tem um mega <i>statement</i> que é este: sobretudo a riqueza da diversidade das pessoas que a forma. Depois, evoluir para além disso pressupõe o tal processo inverso, que pode muito bem ter contributos de baixo para cima, saber que tipo de região é que queremos ser, mas tem depois que ter contributos de cima para baixo dizendo: o conjunto de valores que diferenciam e posicionam a região Centro são estes.
17	Não. No turismo sim, mas para a região não há e penso que no resto do país penso que também não há. Não conheço.	Isso pressupunha o tal trabalho de índole mais integrada. Sentar à mesma mesa uma equipa com os responsáveis regionais que cheguem a entendimentos sobre o que deve ser a região Centro daqui a dez anos e como é que ela se deve diferenciar de outras já existentes. Mas numa perspectiva integrada de território e não na perspectiva da saúde ou da educação ou da economia ou da cultura ou do que seja.
18	Que eu saiba não.	
19	Deveria ser a CCDR que é aquela que aglutina mais entidades que supervisionam o território. O território é a base de tudo. E depois porque é quem financia todas as actividades conexas na região. Economia, cultura, desporto, turismo, etc.	Na minha visão das coisas eu acho que deveria ser o presidente da CCDRC o motor da afirmação da região.
20	Mais do que uma marca uniforme era mais importante haver uma estratégia comum e convergente. Essa marca seria importante para o mercado interno com respeito por alguma diversidade (uma sub assinatura) mas sobretudo para o mercado externo era muito importante haver uma estratégia única para a promoção da marca Centro, como de haver para a marca Portugal.	Sim. Mas eu volto a dizer, que a marca para mim é um subproduto. Se houver uma lógica integrada de gestão do território, então faz sentido eu afirmar uma marca. A marca é muito heterogénea no tipo de imagem que utiliza, até porque a base territorial diverge consoante o sector de que estou a falar. Qualquer esforço de harmonização é bem vindo, mas admito que ele não vá tão longe quanto seria desejável se não for articulado com o resto.
21	Se os habitantes do CENTRO não se identificarem com esta marca dificilmente conseguirão participar e comunica-la.	
22	Sim, muito. Isso parece-me básico. Esse será o estado zero para se poder iniciar um trabalho sério do desenvolvimento do conceito da marca Centro. Perceber como é que nestas micro realidades um habitante do litoral e outro do interior percebem uma marca que queremos que seja comum. Acho que isso é fundamental	Sim, ou mais do que a marca, como é que sentem a região. Eu iria a montante porque a marca decorre do que as pessoas entendem o que é, ou deve ser a região. Na tal perspectiva de criar um conceito consolidado de região, um bom ponto de partida seria ouvir, não apenas os habitantes mas os não habitantes também e inclusivamente os não portugueses, sobre o que é que pensam que a região é, o que é que poderia ser e em que medida é que ela

		se deve diferenciar doutras regiões.
23	Sim, óbvio, sobretudo na capacidade que tivermos para atrair a atenção dos mercados externos.	Uma vez mais eu diria sim, se a realidade que lhe está subjacente tiver a mesma consistência. Se não pode até ser contraproducente eu tentar artificialmente procurar transmitir a ideia de que há uma realidade forte que é inexistente.
24	Sim, concordo que sim. Até porque hoje, com a globalização, há já uma diluição do que são as fronteiras ao nível das freguesias, dos municípios, e mesmo algumas regiões não têm massa crítica suficiente para serem competitivas com outras regiões.	
25	Faria um profundo, profícuo e intenso <i>brainstorming</i> com todos os agentes públicos e privados para se encontrar um largo consenso à volta da marca Centro com a presença de especialistas nacionais e internacionais, e beber alguma coisa do que foi já feito e como atingiram esses resultados. Identificar um cronograma de acção que tivesse subjacente, um elemento aglutinador da marca Centro, eventualmente a CCDRC, para criar instrumentos que possibilitasse, que do ponto de vista da promoção e da publicitação desta região houvesse a obrigatoriedade de chegar a essa tal identidade de um símbolo que tivesse a região Centro subjacente. E acho que este trabalho é um trabalho básico, que deveria ser feito desde já. Numa 4ª fase tentaríamos influenciar os decisores políticos para se poder desenvolver a região e até recuperar alguns atrasos estruturais comparativamente com outras regiões do país e com as regiões vizinhas de Espanha.	Modelo de governo em primeiro lugar. Acho que se não resolvermos isso não resolvemos o resto. Importância que se quer dar em termos de gestão do território à escala regional. Clarificação dos âmbitos geográficos. Acho que não dá para ter vários tipos de geometrias territoriais. E depois muito trabalho de consensualização de posições. Em vez de cada um andar a puxar estritamente para o seu micro mundo, perceber que ganhamos mais se conseguirmos em rede trabalhar em conjunto. Agora estas coisas estão todas muito interligadas e basta que falhe uma, e eu receio bem que as outras três fracassem.

## ANEXO 5

### Matriz da entrevista a Especialista Académico

QUESTÕES	ESPECIALISTA ACADÉMICO 1
1	Nos últimos 5 anos os governantes, principalmente alguns com formação académica, estão mais sensibilizados para o marketing ou branding de cidades (...) Não conheço muitos casos que vão para além da contratação de uma agência de comunicação e da criação do logótipo e slogan.
2	Na minha opinião a criação da marca de cidades é importante porque, tal como nos produtos, a marca incorpora uma identidade, um posicionamento ou uma promessa de benefícios baseados em vantagens competitivas.
3	O marketing numa perspectiva de gestão estratégica é uma disciplina que estuda os mercados e os comportamentos de compra para conceber produtos/serviços orientados para essas necessidades segmentadas; enquanto o branding é uma subdisciplina do marketing pois trata-se de uma estratégia de diferenciação e posicionamento de um produto/serviço
4	Sim concordo com a leitura, e muitas vezes a má “reputação” do marketing, sinónimo de “maquilhagem” de lugares, leva a que esta palavra seja evitada e substituída por outras como “promoção/comunicação”.
5	Sim, embora muitas vezes os exemplos de sucesso apresentadas nos estudos de caso não podem/devem ser generalizados a outros lugares.
6	Na maior parte dos casos falta desde logo uma abordagem integrada de todos os stakeholders, e por consequência também a participação das universidades.
7	Defendo que não existe uma verdadeira política de marketing territorial sem que as diferentes necessidades e objectivos dos diferentes stakeholders são considerados e integrados nos objectivos estratégicos.
8	Sim, é esse o papel da avaliação e monitorização que deve ser levado a

	cabo pela City Marketing Organization ou por uma entidade independente como as universidades.
<b>9</b>	Importância da abordagem integrada com todos os stakeholders.
<b>10</b>	Não tenho conhecimento senão de uma comunicação relacionada com a promoção turística.
<b>11</b>	Porque há transferências (bidireccionais) de associações e significados da imagem da região e da imagem da nação para a imagem das cidades/lugares e vice-versa, o marketing regional é importante.

## **ANEXO 6**

### **Entrevista ao Presidente da Entidade Regional Turismo do Centro**

#### **1. Considera que CENTRO é uma marca territorial ou o nome de uma região administrativa? Porquê?**

O Centro é a denominação de um região administrativa, a par de outras quatro, Porto e Norte, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve, e hoje é assumida por nós como uma marca territorial correspondente a um destino turístico. É ainda uma marca em construção, em primeiro lugar porque ela não congrega, no caso do turismo, todo o território – excepção da Serra da Estrela ou de Leiria/Fátima que estão administrativamente autonomizadas do ponto de vista do Turismo – mas queremos que ela evolua para essa marca que faça a convergência de todo o território do Centro de Portugal e possa, aí sim, à semelhança do que já fazemos hoje na promoção externa, vir a corresponder a uma única marca, uma marca que sirva o Turismo, mas que sirva também outros sectores de desenvolvimento e da actividade do território.

Do ponto de vista não apenas do turismo, do ponto de vista generalista, o Centro é identificado já com uma região que, do ponto de vista do desenvolvimento regional, principalmente através da sua Comissão de Coordenação (CCDR), mas também de alguns serviços desconcentrados do estado se assume como uma marca. Estamos a falar da educação, da área da saúde, no domínio e no âmbito do desenvolvimento empresarial, na economia e aí sim o Centro constitui-se forçosamente como uma região.

#### **2. Entende que marca CENTRO é identificativa da região?**

Fruto deste trabalho cumulativo que temos vindo a fazer, hoje o Centro já é uma marca da região. Mas é ainda uma marca um bocadinho difusa, isto é, se virmos dois exemplos práticos, um pivot de um telejornal ou um apresentador do boletim meteorológico, ainda não tem sobre a região Centro, exactamente identificação e identidade que nós atribuímos ao território Centro. É comum haver uma afirmação de um acidente no Centro no IC19, o que não é exactamente uma correspondência àquilo que nós temos hoje. Ou que o tempo no Centro vai fazer isto ou aquilo e muitas vezes aparece a região a sul de Castelo Branco, mas particularmente a região de Lisboa. O Centro tem hoje um trabalho feito, de há uns anos a esta parte, que tende a evoluir para esta identidade de uma região com esta marca, mas ainda é, muitas das vezes torpedeada, com identidades como Beiras – Beira Interior, Beira Litoral – como apareceu, por exemplo no Guia do Expresso em 2010 e 2011, ou como aparece, por exemplo nas regiões dos vinhos, numa identificação que é muitas vezes feita tendo

presente a velha nomenclatura das Beiras e muito pouco ainda a marca Centro. Portanto, isto é um conceito que está a evoluir.

**3. Geograficamente, a Região Centro, está situada num território que antigamente era conhecido como BEIRAS. Esta “mudança”, não poderá ter descaracterizado a identidade deste território?**

O problema das alterações da denominação é que têm sempre desgaste e trazem sempre fragmentação. Tenho consciência disso, é que o facto de ter sido Beiras, o facto de ter sido, nomeadamente num projecto de 2004 a Lusitânea, voltar agora a chamar-se Centro, não tem contribuído para a afirmação. Antes pelo contrário, tem contribuído mais para a sua fragmentação e para a sua diversificação. Mas eu acredito que o trabalho que estamos a construir nestes últimos anos, possa vir a consagrar a marca Centro.

**4. Acredita que já não há Beirões, agora são todos do Centro?**

Não, ainda há muitos beirões e normalmente acredito que vivam, particularmente, nas grandes metrópoles, sejam elas Lisboa e Porto, seja até fora do país, que ainda se assumem e se identificam como Beirões e não como cidadãos do Centro. Mas essa é ainda uma questão que vai demorar muito tempo a alterar.

**5. Habitualmente, as pessoas dizem com normalidade que vão passar uns dias ao Alentejo ou ao Algarve. E ao CENTRO? Na sua opinião já se diz que se vai passar uns dias ao CENTRO?**

Ao contrário do Algarve ou do Alentejo, o Centro assenta ou assume-se muito como associado às suas capitais de distrito - Coimbra, Aveiro, Leiria, Guarda, Castelo Branco - e a duas ou três cidades – Covilhã, Figueira da Foz – que são no caso do turismo as suas marcas mais fortes. O Centro, por ser um conceito um bocadinho difuso, por ser um conceito um bocadinho omissivo, e por ter os problemas que já identificamos nas questões anteriores, ninguém tira um bilhete para o CENTRO. Ninguém vai, ainda hoje, assumir o Centro como “o destino”. Pese embora já haja, por força destes trabalhos que temos vindo a desenvolver, uma maior assunção, uma maior proximidade, ao conceito CENTRO. Recordo a última entrevista que fizemos com o Presidente da Associação Portuguesa de Agentes de Viagens e Turismo, onde ele identificava claramente nessa grande entrevista, que saiu nalguns jornais regionais, nomeadamente no Diário de Viseu, o Centro a afirmar-se como um destino alternativo de férias para os portugueses. Portanto, isto é um conceito que vai demorar anos. A concepção e a assunção pelo grande público, pelo consumidor final de uma marca demora décadas. E o caso do Centro, por estar essencialmente assente neste conjunto de cidades de média e pequena dimensão, demorará muitos mais anos a deter.

**6. Será difícil promover e desenvolver uma marca territorial se os seus habitantes, que em última análise são quem materializa a marca no seu dia-**

**a-dia, não se identificarem com ela. Considera que os habitantes da região se identificam com a marca CENTRO? Porquê?**

Ainda muito poucos. Acho que é um processo cumulativo, é um processo que será conseguido através de muitos e muitos anos de investimento. Acho mesmo que o beirão ainda está mais forte do que esta identidade do Centro, mas que no final do trabalho que iremos desenvolver, acredito que se venha a conseguir que ele se possa identificar com a marca Centro. Se tivermos, do ponto de vista do turismo esse investimento, da Comissão de Desenvolvimento Regional (CCDRC), se tivermos uma consciência maior dos empresários, se tivermos uma consciência maior das autarquias, que de facto se assumem como sendo os protagonistas da grande região Centro, isso irá ajudar também que os habitantes se identifiquem. Agora, de uma coisa eu tenho a certeza: não há assunção da marca, não há concretização da marca se os habitantes que cá estão não a reconhecerem como tal.

**7. E o que, no seu entender, representa a marca CENTRO para os habitantes da região?**

O Centro para os habitantes da região representa já alguns nichos de intervenção, quer associativa, quer institucional pública, mas ainda não é verdadeiramente um conceito assumido como fazendo parte intrínseca da sua própria história, porque o conceito é muito novo, é muito verde ainda. Mas estou convencido de que quando todos os agentes públicos, em primeira instância, e os agentes privados tiverem como missão esta assunção de uma marca, então eu acho que os habitantes também acabarão por conseguir identificar-se com esta região. Mas isso implica que haja um grande trabalho. Nós fizemos isso no Turismo. Fizemos uma vez um seminário em Setembro de 2011, nos Paços dos Cunhas de Santar, em que juntámos protagonistas da cultura, protagonistas de autarcas, protagonistas das direcções regionais da economia, da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento, protagonistas do turismo (hoteleiros, directores, empresários) no sentido de começarmos a construir uma identidade própria para a marca Centro de Portugal. E esse é o passo que tem que ser dado.

**8. Sente que os habitantes da região têm algum envolvimento emocional (orgulho, sentimento de pertença, *attachment*) com a marca CENTRO? De que forma é expressa essa identificação/ligação?**

Acho que ainda não se pode dizer que exista essa afinidade e essa interiorização da marca Centro. Acho que na esmagadora maioria dos casos, onde existe hoje uma identificação da marca Centro é mais ao nível profissional.

**9. Quais são os atributos diferenciadores da região CENTRO em relação às outras regiões do país? (por ex. na economia, educação, cultura, turismo, etc)**



Se falarmos em concreto da minha área de intervenção, o Turismo, nós somos essencialmente uma região que se caracteriza pela diversidade, ao contrário de outras regiões do país, que têm a sua cultura mais assente na promoção e divulgação de um ou dois produtos. São mais mono-marca, mais mono-produto do que o Centro de Portugal. Nós somos essencialmente uma região diversa, uma região, eu diria até de alguma heterodoxia no que é a afirmação dos seus territórios e da sua cultura. Nós temos presentes no Centro de Portugal realidades tão distintas como sol e praia no verão e sol e neve e serra no inverno. Do ponto de vista das suas gentes a matriz é claramente diferenciadora. Nós temos uma cultura enraizada nalguns casos, por exemplo, na matriz também da afirmação das nossas Aldeias Históricas, com toda a carga e toda a identidade cultural que lhe está associada, nas nossas Aldeias de Xisto, algumas delas milenares e temos, simultaneamente, alguns núcleos urbanos já com uma urbanidade muito marcada e até com alguma contemporaneidade afirmada. Temos no conjunto daquilo que parece mais identitário da região, uma Universidade como a de Coimbra com 725 anos e ao lado a de Aveiro com 37, 38 anos que se percebe que a própria base do conhecimento científico tem hoje aqui níveis e estádios de desenvolvimento completamente distintos, dentro da mesma região, uma e outra capazes, hoje, de potenciar e elevar o nome do Centro e até o nome de Portugal para além fronteiras. E isso é de facto um activo. Temos culturas muito ligadas, por um lado, às artes ancestrais características do interior do país, mas também temos, por exemplo, uma costa, uma actividade muito ligada, e características de povos, como é o caso da região de Aveiro, ligadas à cultura do bacalhau, ligadas ao mar, ligadas no fundo além fronteiras, fazendo deste caldo de culturas e deste caldo de intervenção social e cultural aquilo que é de facto a matriz da região Centro. Diversidade, não tenho dúvida nenhuma sobre isso. Essa é, do meu ponto de vista a grande marca que a região tem. E depois distingue-se em relação a outras regiões, nomeadamente daquelas que nos estão mais próximas, no caso, do Norte e de Lisboa e Vale do Tejo, essencialmente como uma região de baixa densidade, com as características próprias de tecidos económicos de baixa densidade, com sobretudo pequeníssimas e médias empresas. Nós não temos grandes empresas no Centro de Portugal, com a excepção de duas ou três de maior montra em que eu identificava aqui uma Visabeira ou, naquelas que têm a matriz no Centro de Portugal, ou grupos como o Grupo Lena, que são essencialmente grupos mistos que têm interesses no desenvolvimento económico, têm interesses no desenvolvimento industrial, mas simultaneamente, por exemplo, ao nível das grandes unidades hoteleiras nós não temos grandes cadeias hoteleiras no Centro de Portugal. Temos apenas alguma participação de algumas cadeias. Portanto é feita disto, de territórios de média dimensão, de baixa densidade, de micro, pequenas e médias empresas e é isto que faz de facto o tecido produtivo do Centro de Portugal.

**10. Estes atributos são reconhecidos pelos habitantes da região para que possam ser potenciados por eles?**

Acredito que sim, acredito que sim. Isso é visível nomeadamente nalgumas das associações mais representativas da região, o Conselho Empresarial do Centro, que reúne todos os empresários da região Centro de Portugal, e onde se percebe facilmente que a nossa maior capacidade produtiva está nas pequeníssimas e médias empresas, está eventualmente até na capacidade dessas pequenas e médias empresas se assumirem no panorama nacional e nalguns casos até internacional. Aceito que isto também está presente, esta identidade cultural, histórica, patrimonial em muitos dos actores com quem nós trabalhamos todos os dias. Esse é um conjunto de valores que eu acho que está enraizado nas pessoas da região Centro.

**11. Na sua opinião, a região CENTRO tem um posicionamento definido no quadro das regiões do país? Qual é esse posicionamento?**

Ainda não. Isto é, nós vivemos um pouco esmagados pelo centralismo de Lisboa e da segunda maior área metropolitana do país que é o Porto, e que, por exemplo um dado mais histórico, desde os anos 70 da instalação dos chamados Planos de Fomento, quando se criaram as duas áreas metropolitanas Lisboa e Porto, se pensava que se havia de criar uma terceira região alternativa que pudesse aliviar a carga sobre essas duas regiões metropolitanas e que era de facto a região Centro. Eu acho que esse desígnio está por cumprir. O Centro teve já alguma afirmação e algum investimento sobretudo nos equipamentos públicos, têm-se vindo a construir e têm-se vindo a concretizar na nossa região, mas não foi ainda construída essa alternativa, esse desígnio, esse desiderato, esse desafio que tinha sido lançado com os Planos de Fomento, e que agora as comunidades intermunicipais estão a tentar cumprir em alternativa ao esmagamento das duas grandes áreas metropolitanas

**12. Considera que esse posicionamento é percebido pelos habitantes da região?**

Ver resposta 11.

**13. A nível regional, existem várias entidades dependentes de diferentes tutelas, que interagem na gestão da Região Centro de uma forma independente e sob diferentes tutelas Algumas, como o Turismo, nem sequer têm a totalidade do território da região (no quadro actual). Para além disso temos as 10 sub-regiões (NUT III) e os 77 municípios. No âmbito da própria CCDRC a região tem uma segunda dimensão “alargada” no que toca à operacionalização das intervenções co-financiadas pelos Fundos Estruturais que alberga mais 2 sub-regiões (Oeste e Médio Tejo) e um total de 100 municípios. Com todas todas estas entidades e “dimensões” não se corre o risco de perder o foco do que é o CENTRO?**

Por isso, no Turismo em concreto, nós defendemos uma reforma do actual Decreto Lei 67/2008 de 10 de Abril, que vem congregar uma junção destas parcelas de

território criando apenas uma única entidade de base NUT II. Por isso nós defendemos, quer com a CCDRC, mas em particular com as NUT III, que possa haver maior convergência e até maior capacidade de contratualização destas NUTS com os seus municípios de forma descentralizada por forma a que não hajam tantos interlocutores. Por isso nós defendemos que a marca Centro tem que estar presente nas várias etapas e nos vários patamares da decisão descentralizada do Estado. Isto podia-nos leva para um sim ou não a uma regionalização. Eu acho que, do ponto de vista político, poderia vir a ser, embora o país neste momento não esteja preparado para ela, uma forma de se acabar um bocadinho com esta dispersão. Mas hoje existem claramente muitos factores que ameaçam esta coesão da marca Centro, nomeadamente nos exemplos que aqui foram apresentados.

**14. E não tornam mais difícil a percepção do que é o CENTRO como unidade territorial e como marca ?**

Claro, porque às vezes não é só e apenas a existência paralela de um conjunto de entidades que, com designações e o objectivos diferentes, ou objectos diferentes de intervenção, acabam por ameaçar a coesão do Centro. É nalguns casos, e em muitos deles sobretudo ao nível do planeamento e do ordenamento do território, a sobreposição de muitas destas entidades, sobre a mesma parcela. É possível termos, neste momento, uma CCDR a tutelar uma parcela de território, uma ARH Administração Hidrográfica, nesse território, uma REN, uma RAN, um INAG, ou seja um conjunto multiplicado de entidades, públicas nalguns casos e descentralizadas do estado, com objectos diferentes sobre a mesma parcela de território. Então isso ainda causa maior ameaça a coesão do Centro. E isso é que é preciso nós racionalizarmos, de uma vez por todas.

**15. Considera que todas as entidades acima referidas partilham uma visão estratégica para o desenvolvimento da região e actuam no sentido de a promover como marca? Ou é ainda necessário algum trabalho de uniformização de estratégias?**

É preciso claramente haver liderança política. Aqui chama-se liderança política para estas entidades poderem, de alguma forma, vir a corporizar uma única estratégia para a promoção da marca Centro. Existem alguns esforços nesse sentido, existem alguns bons exemplos nesse sentido, mas estamos ainda muito aquém. Porque a região Centro nunca teve, ao contrário do Norte ou mesmo de Lisboa e Vale do Tejo ou do Algarve, uma liderança política assumida capaz de mobilizar os actores, ou pelo menos, não tendo eles que seguir essa intervenção, se revissem e se pudessem reconhecer nessa liderança. O caso do Norte parece-me ser dos mais paradigmáticos, existem vários aqueles que podíamos aqui registar, mas acho que de facto aqui na região Centro falta-nos isso. E aí a CCDRC é aquela que, do meu ponto de vista, mais tem falhado. Que essa seria de facto o grande piloto. Ou se quiséssemos até, nalgumas alternativas daquilo que têm sido lideranças autárquicas locais e regionais, não tem

havido claramente liderança. Em Viseu, o Fernando Ruas é hoje Presidente da Associação Nacional de Municípios, nunca teve uma visão de desenvolvimento para a região Centro. Coimbra nos últimos anos com Carlos Encarnação, não foi um líder dessa região Centro. Eventualmente um dos exemplos mais remotos terá sido Santana Lopes quando foi presidente do Conselho da Região Centro, pode ter sido, pelo seu mediatismo, aquela personalidade que mais se aproximou desta tentativa, mas até hoje nunca mais tivemos nenhuma personalidade, à excepção de Mota Pinto, quando foi Primeiro Ministro, onde o Centro se revisse numa liderança regional.

**16. Vários académicos e responsáveis de marcas de alguns países, afirmam que para uma marca territorial ter sucesso, toda a população deve irradiar os valores definidos nas afirmações (statements) da marca. As afirmações da marca CENTRO estão claramente definidas? Quais são?**

Não. O Centro ainda não conseguiu definir, verdadeiramente, quais são os valores que lhe estão inerentes, até porque isso é perceptível ao nível dos agentes públicos locais e até alguns regionais, visões completamente distintas sobre aquilo que é a afirmação do Centro. Veja-se o caso da cidade de Coimbra, comparativamente com a cidade de Aveiro, ou com a cidade de Viseu, onde as pequenas rivalidades hoje ainda se sobrepõem em relação àquilo que os une, ou seja, nós ainda hoje afirmamos mais aquilo que as divide do que aquilo que as une, e isso é um trabalho que não está concluído.

**17. A marca CENTRO tem um símbolo ou logótipo que seja utilizada por todas as entidades públicas na sua comunicação de forma a divulgar a imagem da região? (websites, material promocional, comunicados, etc)**

Não. No turismo sim, mas da região não há. Mas aí acho que não existe em lado nenhum, mesmo no resto do país.

**A identidade, física, visual, que depois está ligada ao *statement* da marca ? – Não conheço.**

**18. CENTRO é uma marca registada por alguma entidade pública?**

Que eu saiba não.

**19. Actualmente qual é a entidade responsável pela gestão e comunicação da marca CENTRO? Ou no limite quem deveria ser?**

Deveria ser a CCDRC. Claramente. Que é aquela que aglutina o maior número de, desde logo de entidades que supervisionam o território, que são as autarquias. Não há nenhuma actividade que eu conheça, em Portugal, seja o turismo, seja a cultura, seja a economia, seja a educação, que não esteja assente no território. O território é a base, e por isso a CCDR tem desde logo, na sua génese, uma parceria com todos os municípios. Depois porque é o elemento que financia outras actividades conexas e estamos a falar da economia, da educação, da cultura, do turismo, a CCDRC é aquela que mais corporiza, e mais transversal é, às diversas e várias actividades e aos vários interlocutores e actores. Do meu ponto de vista seria quem deveria corporizar essa ideia e a partir da qual deveria haver links, uma desmaterialização, para que outras entidades que igualmente corporizam uma estratégia para o Centro, pudessem beber

e eventualmente articular. **Mas mesmo a CCDRC não tem uma identidade visual do CENTRO?**

Que eu saiba não.

**20. Na sua opinião, seria importante existir uma entidade que fosse responsável pela gestão da marca CENTRO que comunicasse a marca de forma uniforme e divulgasse a estratégia de desenvolvimento da região?**

Mais do que uma marca uniforme, eu acho que era mais importante haver uma estratégia comum e convergente. Uma marca uniforme poderia parecer à partida um centralismo que tiraria a capacidade e a criatividade a um leque mais vasto. Mas sim, acho que era importante que houvesse, sobretudo para os mercados externos. Essa comunicação para o mercado interno era importante, com algum respeito pela diversidade, mas sobretudo para o mercado externo achava que era muito importante haver uma estratégia única para a comunicação da marca Centro, como deve haver para a marca Portugal.

**21. Considera importante que os habitantes da região se identifiquem com a marca “CENTRO”?**

Se os habitantes do Centro não se identificarem com esta marca dificilmente conseguirão participar e comunicá-la.

**22. Considera importante conhecer a percepção e a imagem que os habitantes da região têm sobre a marca CENTRO?**

Sim, muito. Isso para mim parece-me básico, ou seja, esse será o estado zero para se poder iniciar um trabalho sobre o desenvolvimento do conceito da marca CENTRO. Isto é, percebermos como é que nestas micro realidades, e nalguns casos nas diversas características que temos nos habitantes da Região Centro, nós poderemos perceber como é que um habitante do litoral e um habitante do interior percebem uma marca que queremos que seja comum. E acho que isso é fundamental para que o trabalho final possa vir ao alcance dessas expectativas. Nunca a 100%, mas na percentagem maior possível.

**23. Na sua opinião, a existência de uma marca territorial forte, com objectivos estratégicos bem definidos pelos vários *stakeholders* (públicos e privados) e comunicada de uma forma eficaz, pode servir como alavanca para uma estratégia de desenvolvimento de longo prazo de uma região? Porquê?**

Sim, óbvio. Sobretudo na capacitação que tivermos para atrair a atenção dos mercados externos. Nós hoje vivemos mudanças de paradigma, quer ao nível dos modelos de negócio, mas também ao nível das experiências daqueles que sejam os consumidores finais. Nos modelos de negócio essencialmente provocadas pelas alterações profundas que os meios *online* trouxeram, que permitem ao consumidor final decidir qual o mercado, qual o preço, e muitas das vezes qual a experiência que ele quer ter. E isso faz com que, hoje, o cidadão tenha sobre si uma autonomia e uma capacidade maior de ser ele a decidir o que é que quer adquirir, onde é que quer ir.

Isto tem implicações no preço mas também nos modelos de negócio, que hoje são cada vez mais ágeis e mais globais. Esta influência no preço é inevitável e portanto acho que é importantíssimo envolver todos os agentes, abrir esta consciência de cultura de marca da Região Centro, e obviamente que isso só pode significar uma mais valia para o desenvolvimento.

**24. A europa das Regiões é hoje uma realidade. As sub-regiões intermunicipais, começam a substituir a tradicional organização territorial (por distritos). Em alguns países da Europa já se começa a olhar para as marcas e identidades das sub-regiões. E em Portugal, considera que chegou a hora do Place Branding regional?**

Nós, em termos de turismo, já fazemos isso. Nomeadamente na presença física que temos nos mercados externos, já comunicamos a marca Portugal e as sete marcas sub-regionais (o Norte, o Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo, Algarve, Açores e Madeira) e portanto já existe, hoje, uma estratégia de um plano de marketing nacional com consequente articulação para os planos regionais. Acho que a estratégia também é visível noutras áreas de intervenção nomeadamente nos produtos agrícolas, estou-me a lembrar dos vinhos, do azeite, mas podíamos ir para a indústria com o calçado, com a moda ou seja, naquelas várias vertentes que hoje, por exemplo o AICEP quer ser o grande promotor e embaixador da capacidade competitiva e comercial que o país tem, nomeadamente empresarial. E isso tem que ser feito com uma articulação, ou seja, nós somos um país pequeno, para alguns mercados até insignificante, em que a única marca que é conhecida é a marca Portugal e a marca Lisboa, ou nalguns casos ainda a até a marca Aeroporto de Lisboa, que é isso que aparece em mercados distantes, sobretudo nos países da Ásia, portanto do ponto de vista global teremos sempre que ter uma estratégia da marca Portugal no seu todo. Naquilo que nos diferencia, naquilo que nos pode tornar competitivos, nós temos os vinhos, por exemplo, em três grandes regiões o Norte, o Centro e o Alentejo, que são as regiões com maior potencial, e eu acho que isso tem que se fazer ajustando depois a uma estratégia a nível nacional as várias estratégias nacionais.

**Mas em termos de marca, esta descentralização ou reorganização do território, começando a deixar cair os distritos e a ter as regiões NUT III, abrem ou não uma oportunidade para se trabalharem as marcas das regiões e das sub-regiões sob a *umbrela* da marca Portugal?**

Sim, concordo que sim. Até porque hoje cada vez mais fazem menos sentido, uma vez que se abriu a competitividade a nível internacional, a chamada globalização, o tal chavão *pensar global, agir local*, leva a que haja, de facto, cada vez mais uma diluição, eu diria quase um desaparecimento, das fronteiras físicas ao nível da freguesia, ao nível do município, mesmo ao nível de algumas das nossas sub-regiões que não têm massa crítica suficiente para serem competitivas com outras regiões. E portanto entendo que é importante, e que este desafio pode muito bem ditar este novo



paradigma de uma visão da macro estrutura nacional e das sub-marcas regionais, como sendo aquelas que de facto têm maior capacidade para poderem ser competitivas. Mas depois temos um outro problema. Nalguns produtos quando queremos entrar nos mercados internacionais, nós não temos dimensão, não temos escala de produção para podermos abastecer os mercados que entretanto se abriram. E isso tem que obrigar a uma estratégia diferenciada, nomeadamente ao nível dos vinhos, existem belíssimas marcas que o país hoje tem e pode oferecer e competitivas com outros mercados (o mercado francês, o chileno, o mercado argentino e o mercado italiano), mas depois não temos capacidade de produção. E se baixarmos à fasquia do local então percebemos que se não houver uma estratégia comum entre vários produtores, então não temos capacidade nenhuma de entrar nesses mercados. E é isso que eu julgo que é preciso fazer.

**25. Para concluir, que linhas orientadoras definiria para um futuro a curto/médio prazo para a marca CENTRO?**

Faria um profundo, profícuo e intenso *brainstorming* com todos os agentes públicos e privados da Região Centro com maior capacitação para terem uma intervenção, seja ela do foro público ou do foro privado, para se encontrar um largo consenso à volta da marca que poderia representar esta região, e que nós achamos que neste momento, com o trabalho que já foi feito devia ser o CENTRO. Isso deveria envolver não apenas o sector das lideranças que estão hoje em acção, mas agentes culturais, agentes sociais, etc, tudo aquilo que pode contribuir decisivamente para esta absorção da marca Centro de Portugal. Ponto dois desafiaria, ou teria nesse *brainstorming*, a presença de especialistas com outras experiencias de outras regiões, nacionais e internacionais, para que pudéssemos beber alguns exemplos daquilo que foi feito e como é que se conseguiam atingir esses resultados, queremos e expectamos que fossem resultados positivos. Terceiro, identificar um cronograma de acção que tivesse subjacente esse elemento que fosse aglutinador da marca Centro de Portugal, e eventualmente a Comissão de Coordenação que é aquela que tem maior espectro de poder desenvolver e alterar atitudes, mas essencialmente criar instrumentos que possibilitassem que do ponto de vista da promoção e da publicitação desta região, houvesse a obrigatoriedade de chegar a essa identidade de um “símbolo” que tivesse a região Centro subjacente. E acho que este trabalho é um trabalho básico que deveria ser feito desde já. Depois, numa quarta fase, tentaríamos influenciar no bom sentido, no sentido do *lobby* legítimo, decisores políticos para que a região pudesse ter, por um lado a concretização dessas expectativas que tínhamos sido capazes de evidenciar mas simultaneamente para que a região pudesse ela beneficiar do apoio público para que se pudesse desenvolver e nalguns casos até recuperar alguns atrasos estruturais que tem, quer com regiões do país que com regiões vizinhas. Estou-me a lembrar da nossa vizinha Espanha, que é aqui o mercado mesmo ao lado.

## **ANEXO 7**

### **Entrevista ao Responsável Institucional 2**

**1. Considera que CENTRO é uma marca territorial ou o nome de uma região administrativa? Porquê?**

Eu diria que definitivamente é uma região administrativa, acessoriamente é uma marca mas ainda não consolidada em definitivo, junto dos vários públicos alvo em que isso pode ser relevante. Mas acho que ninguém questiona a existência do Centro enquanto região, enquanto marca é uma marca só parcialmente estabelecida enquanto tal.

**2. Entende que marca CENTRO é identificativa da região?**

Eu acho que é identificativa da região ainda que seja preciso consolidá-la para que se torne cada vez mais isso. Pode haver quem tenha uma visão minimalista e veja na Região Centro pouco mais do que uma NUT II que abrange um conjunto de territórios. A marca CENTRO enquanto tal está a fazer o seu caminho, mas pressupõe, desde logo, que haja um posicionamento da região que lhe dê suporte, não é, porque isto de afirmação de uma marca não basta dizer que ela existe, tem que haver uma perspectiva consistente que defina um posicionamento, um conjunto de produtos, um conjunto de características que as pessoas associem à palavra Centro. Essa segunda vertente eu acho que está só parcialmente ganha. Se eu falar com o cidadão médio, mesmo da região ou de fora da região, sobre a que é que ele associa o Centro, as respostas podem ser muito variadas o que significa que a marca não está ainda com um cunho de identificação e de notoriedade que seria desejável para uma verdadeira marca.

**3. Geograficamente, a Região Centro, está situada num território que antigamente era conhecido como BEIRAS. Esta “mudança”, não poderá ter descaracterizado a identidade deste território?**

Eu diria que o Centro é uma confluência de vários tipos de Beiras com realidades muito diversificadas. O que pode ser uma fraqueza ou uma virtude. Ou seja, se essa consolidação for feita numa base alargada que cobre toda a região Centro, eu acho que isso é mais uma virtude do que um problema. Essa aglutinação dos vários tipos de sub-regiões, que podemos baptizar de as várias Beiras que integram a região Centro, apesar de ela não se esgotar no que anteriormente chamaríamos Beiras é mais um potencial de virtude do que necessariamente um problema, desde que toda a gente se entenda. Esse é o grande problema que tem faltado para a afirmação da marca.



**4. Acredita que já não há Beirões, agora são todos do Centro?**

Eu considero-me um beirão em termos de estado de alma, por razões variadas, porque familiarmente venho da Beira Alta apesar de já ter desaguado na foz do Mondego. Mas acho que isso não é contraditório. Eu acho que o beirão é alguém que se identifica facilmente com uma realidade que se chama Região Centro, e é bom não perder o que há de bom no beirão, desde que verta a favor de uma realidade mais ampla que se chama Região Centro. Acho que não é preciso que uma realidade abafe a outra. Temos uma grande diversidade de abordagens territoriais, mas eu não estou tanto a falar no beirão como território, mas sim no beirão como forma de ser. Acho que a personalidade beirã assenta bem enquanto forma de estar na vida que eu gostaria de ver associada à marca Centro em determinados traços de carácter do beirão.

**5. Habitualmente, as pessoas dizem com normalidade que vão passar uns dias ao Alentejo ou ao Algarve. E ao CENTRO? Na sua opinião já se diz que se vai passar uns dias ao CENTRO?**

Não, o que mostra que a marca só está parcialmente estabelecida e assumida. Admitindo eu que também é uma marca que requer esforço adicional para se afirmar enquanto tal porque o Algarve é também uma região heterogénea, porque há o litoral e há o interior, mas apesar de tudo é uma marca mais fácil de fazer passar, sobretudo pelas suas características de litoral. Já a região Centro é uma marca que vive sobretudo da conjugação de uma grande diversidade de elementos e portanto a marca, por um lado é mais valiosa porque tem muito mais diversidade, mas demora mais até ser fácil de transmitir ou de perceber ou de apreender. E tem traços comportamentais que eu vejo muito bem num certo espírito beirão, mas que não vejo de forma alguma que seja algo de indissociável da afirmação de uma marca Centro na sua riqueza de diversidade, digamos assim, e com uma personalidade que nunca deveria deixar de assentar em traços de carácter do beirão. Sobretudo do beirão mais ligado à Beira Alta que é uma pessoa que assenta num conjunto de valores que me parecem ser uma mais valia.

**6. Será difícil promover e desenvolver uma marca territorial se os seus habitantes, que em última análise são quem materializa a marca no seu dia-a-dia, não se identificarem com ela. Considera que os habitantes da região se identificam com a marca CENTRO? Porquê?**

Eu acho que estamos ainda nesse caminho, mas também não se pode pedir ao cidadão que se identifique muito mais sem haver um trabalho prévio, que eu acho que nunca foi feito e receio bem que não se venha a fazer nos tempos mais próximos pelas, teorias prevaletentes de gestão do território que se vê um pouco emergir, que, se eu bem percebi tentam dar alguma força ao municipalismo e por ventura ao intermunicipalismo, mas não cultivam muito a ideia de uma gestão integrada dum

território á escala do Centro. Portanto posso, no limite, cultivar a marca Centro em lógicas sectoriais, mas isso é curto. Eu diria que se queremos que o cidadão se identifique mais com uma marca que tenha uma realidade consistente do Centro, então devia haver outra forma mais consistente e ambiciosa de olhar para a gestão integrada de base territorial do Centro não retalhada em função de visões estritamente sectoriais. O que nos remeteria para uma série de questões mais amplas sobre o que são as vocações das entidades que gerem a região Centro, se não há necessidade de dar mais força às estruturas regionais em vez de as diluir e se não há necessidade de fazer convergir as várias abordagens sectoriais em torno de um único território comum. Portanto, a afirmação da marca ficará sempre muito limitada se não houver uma aposta mais clara do ponto de vista de gestão do território que diga que este espaço, independentemente de um caminho de regiões administrativas ou não, isso é outra questão, deve ser visto como um todo. Isto é, há uma unidade territorial que se chama Centro que tem que ser vista como um todo, que deve ter políticas próprias, que deve ter prioridades próprias que permitam fazer uma gestão integrada e não de índole sectorial, sobrepondo às políticas sectoriais políticas de base territorial. Enquanto isso não acontecer eu acho que não se pode pedir milagres, e portanto o cidadão vai continuar a ficar um pouco confuso. O que é que é isso do Centro? Eu para determinadas matérias tenho é que me dirigir a Lisboa, porque a função está centralizada, há políticas sectoriais desgarradas de turismo que não casam, possivelmente, com as da saúde ou com as da educação e portanto a marca deveria ser o corolário da gestão integrada de um território. Enquanto essa gestão integrada do território, de forma reforçada, não estiver no terreno eu não posso esperar que as pessoas se identifiquem muito mais do que parcialmente ou de uma forma sectorial. No sector x trabalhou-se a marca e aí pode ser que exista alguma coisa que eu chame marca Centro, mas a região como um todo continuará a não ter uma marca forte associada.

## **7. E o que, no seu entender, representa a marca CENTRO para os habitantes da região?**

Eu acho que representa sobretudo uma área administrativa do território e ainda por cima uma área confusa, que tem configurações diferentes consoante o lado para onde eu esteja a olhar. Para fundos comunitários tem uma configuração, para a justiça tem outra, para a saúde tem outra... Eu acho que o habitante tem uma noção difusa de um território que é sobretudo administrativo, a que falta congregar a tal noção de gestão em bloco de uma mesma realidade territorial e que ainda por cima tem variações interpretativas consoante a área sectorial de que eu esteja a falar. Portanto admito que seja confuso á partida. Ele (cidadão) sabe que existe um Centro, mas existem vários Centros misturados consoante eu olhe para vários tipos de perspectivas que se quer ter sobre o território. E isso não facilita nada a ideia de que há uma mesma ideia

de Centro consistentemente assumida por todos os cidadãos, e acho que não lhes podemos imputar grandes responsabilidades. Enquanto não houver a um outro nível uma clarificação e um assumir de prioridades, que eu não antevejo até na actual reforma que está a decorrer onde as regiões parecem ter um papel muito ténue, o cidadão não pode ser ele próprio, alguém que vai para além do que a gestão do território lhe permitir. Admito que ele nalguns casos até se sinta confuso, porque há muitos Centros por aí, dependendo do interlocutor com que se fala.

**8. Sente que os habitantes da região têm algum envolvimento emocional (orgulho, sentimento de pertença, *attachment*) com a marca CENTRO?**

Difícilmente o podem vir a ter enquanto não houver a tal adopção, para todos os efeitos, do mesmo Centro para todos os fins. Pode haver latentemente, até pode dizer “Eu identifico-me mais com o Centro do que com o Norte”, mas ir muito para além disso, eu acho que é virtualmente impossível enquanto não houver formas de olhar para o Centro como um todo, juntando os vários protagonistas, não só de base sub-regional mas de base local e de inspiração sectorial. Enquanto não houver figuras de entrosamento e de entendimento para dizer que o território é comum e atacado por conjunto em torno de apostas que são intersectoriais, e portanto consistentemente construídas numa perspectiva de gestão de base territorial que não de fatiar o território de acordo com as perspectivas de dois ou três, eu no limite posso ter afirmações parciais da região mas não vou ultrapassar este handicap de base. A pessoa sabe que a Região Centro existe, mas fica quase de uma forma esquizofrénica a tentar perceber o que ela é. Depende do interlocutor com que fala dela, do tema específico de que quer falar dela e, portanto, acho que vai naturalmente ficar confuso. E se se der agora alguma prevalência adicional, o que não é errado, ao nível da NUT III através das comunidades intermunicipais, sem suplementar isso, e essa é que é a falha, com um reforço claríssimo, do que devia ser o papel de intervenção das regiões como um todo, fazendo ensaios de governo à escala regional sem regionalização, eu acho que até há um risco de isso se agravar um pouco. De se sentir que há vários Centros, um associado a um concelho ou a um conjunto de concelhos, em detrimento de uma visão forte de região.

**9. Quais são os atributos diferenciadores da região CENTRO em relação às outras regiões do país? (por ex. na economia, educação, cultura, turismo, etc). Estão identificados?**

De certo modo estão. Em que vertente? Eu acho que é um território que, por paradoxal que pareça, se diferencia dos outros pela tremenda diversidade de realidades que congrega no mesmo espaço. Acho que esse é o grande triunfo da região Centro. É um espaço pouco homogéneo, pouco monolítico, mas em que eu tenho um pouco de tudo. Desde o Portugal mais profundo ao Portugal mais

contemporâneo, desde o litoral à Serra da Estrela. Tenho uma diversidade de ingredientes de recursos endógenos que é muito invulgar encontrar numa faixa de território tão escassa. Essa é uma característica, a meu ver, forte. A outra é que tem um tecido económico bastante robusto e com alguma vocação exportadora maior do que é usual encontrar noutro tipo de regiões, ainda que seja um potencial não totalmente explorado. E tem depois uma capacidade de criação de conhecimento que também é absolutamente invulgar e espacialmente repartida. Somando a quantidade de Centros Tecnológicos, Universidades e Politécnicos que existem na região Centro, nós temos uma cobertura que é...

**E eles falam entre si, fazemos um *cluster* de conhecimento?**

Isso é outra conversa. Mas pelo menos os ingredientes estão cá. Uma rede de cidades de média dimensão, uma rede de entidades produtoras de conhecimento e uma rede de vários tipos de recursos endógenos, uns mais rurais outros mais urbanos. Eu diria que os ingredientes estão lá, daí até os por a falar a uma só voz e em uníssono, vai uma grande diferença. Embrionariamente, pode-se dizer, há ensaios curiosos de como isso se pode começar a tentar fazer, as colaborações entre várias instituições. Mas, uma vez mais, eu acho que falta aqui um degrau, que é o pressupor que tem de haver um conjunto de entidades e uma entidade que puxe claramente pela região que esteja mandatada para o fazer e que não seja um mero porta voz do Governo central para a região mas seja alguém que emana da região e que faz a ponte entre a região e o governo central, mas o faz com legitimidade assumida e reconhecida ao nível territorial da região. E isso não existe e não se antevê que venha a existir.

**Isso é também liderança?**

É liderança, tem a ver com as características pessoais dos protagonistas, mas é também ter legitimação para o fazer. E desse ponto de vista eu acho que não consigo, por exemplo, acreditar que essas lógicas se vão construir enquanto os presidentes das CCDR's forem designados unilateralmente pelo Governo e não emanarem da própria região. De resto o que marca um retrocesso em relação a práticas anteriores, em que havia um entendimento (entre o Governo e as autarquias da região). Eu diria que passa muito também por uma capacidade de entendimento entre protagonistas, mas que se calhar, tem que ser facilitada por processos de liderança à escala regional, que tem que ter ascendente sobre as várias vertentes sectoriais dessa mesma região e em que se calhar é imprescindível que a região tenha algo a dizer sobre quem devem ser esses protagonistas para puxar pela carroça. E que tem que ter algum ascendente em termos de poder ter uma palavra a dizer sobre quem são os interlocutores sectoriais para essa mesma região.

**10. Estes atributos são reconhecidos pelos habitantes da região para que possam ser potenciados por eles?**

-----

**11. Na sua opinião, a região CENTRO tem um posicionamento definido no quadro das regiões do país? Qual é esse posicionamento?**

-----

**12. Considera que esse posicionamento é percebido pelos habitantes da região?**

-----

**13. A nível regional, existem várias entidades dependentes de diferentes tutelas, que interagem na gestão da Região Centro de uma forma independente e sob diferentes tutelas. Algumas, como o Turismo, nem sequer têm a totalidade do território da região (no quadro actual). Para além disso temos as 10 sub-regiões (NUT III) e os 77 municípios. No âmbito da própria CCDRC a região tem uma segunda dimensão “alargada” no que toca à operacionalização das intervenções co-financiadas pelos Fundos Estruturais que alberga mais 2 sub-regiões (Oeste e Médio Tejo) e um total de 100 municípios. Com todas estas entidades e “dimensões” não se corre o risco de perder o foco do que é o CENTRO?**

Sim, mas que eu duvido muito que se consiga se não houver opções orgânicas que facilitem esse mesmo processo. Dito de outra maneira, eu acho que ponto 1 deveriam ser as CCDR, não vejo razão para haver outra estrutura, os motores desta transformação; ponto 2, por isso mesmo os respectivos líderes deviam emergir da região, ainda que numa solução concertada com o Governo; e ponto 3, deviam ter uma palavra a dizer na formação das equipas sectoriais à escala regional. E como nada disto está a acontecer eu receio bem que coisa possa não sair muito da cepa torta em que se encontra porque quem liderar a região não tem nenhum ascendente possível sobre a pessoa que na região representa a saúde ou a pessoa que representa a educação ou a economia. O que cria, por muito bons entendimentos que existam, e ainda bem, pode ser que ao nível das relações interpessoais as coisas se ultrapassem, mas é uma orgânica que à partida tem as suas debilidades porque os congéneres sectoriais não se vão sentir predominantemente a reportar à região, mas sim ao sector que representam. E isto torna muito mais difícil chegar ao tipo de plataformas de entendimento que eram necessárias para afirmar uma região. Eu acho que a marca é quase um subproduto da afirmação da região. Quer dizer, afirmar uma marca sem ter por trás um produto consistente, sólido e estrategicamente posicionado é pouco consequente. E portanto a marca faz parte de uma lógica de marketing territorial mais integrada que tem que ter por trás uma visão forte do que aquele espaço deve querer representar nas suas múltiplas realidades e sectores. O modelo de governança da região, eu acho que teria que ser revisitado antecedendo muitos dos desafios que estão parcialmente por cumprir.

**14. E não tornam mais difícil a percepção do que é o CENTRO como unidade territorial e como marca ?**

-----

**15. Considera que todas as entidades acima referidas partilham uma visão estratégica para o desenvolvimento da região e actuam no sentido de a promover como marca? Ou é ainda necessário algum trabalho de uniformização de estratégias?**

Ver respostas 10 e 13.

**16. Vários académicos e responsáveis de marcas de alguns países, afirmam que para uma marca territorial ter sucesso, toda a população deve irradiar os valores definidos nas afirmações (*statements*) da marca. As afirmações da marca CENTRO estão claramente definidas? Quais são?**

Eu acho que o Centro tem um mega *statement* que é este: sobretudo a riqueza da diversidade das pessoas que a forma. Depois, evoluir para além disso pressupõe o tal processo inverso, que pode muito bem ter contributos de baixo para cima, saber que tipo de região é que queremos ser, mas tem depois que ter contributos de cima para baixo dizendo: o conjunto de valores que diferenciam e posicionam a região Centro são estes. E vou mobilizar as populações para que se auto identifiquem com eles, ou então tenham espaço para que não são estes e são outros. Sem isto acontecer acho que, uma vez mais, vamos chegar a um beco sem saída.

**17. A marca CENTRO tem uma símbolo ou logótipo que seja utilizada por todas as entidades públicas na sua comunicação de forma a divulgar a imagem da região? (websites, material promocional, comunicados, etc)**

Isso pressupunha o tal trabalho de índole mais integrada, que era ser uma espécie de, e não queria ser mal entendido não estou a falar de regionalização. Eu sou um grande adepto da regionalização, mas se não se quiser fazer não se faça. Mas então que se crie-se um governo à escala regional que sente à mesma mesa uma equipa com os responsáveis regionais que cheguem a entendimentos sobre o que deve ser a região Centro daqui a dez anos e como é que ela se deve diferenciar de outras já existentes. Mas numa perspectiva integrada de território e não na perspectiva da saúde ou da educação ou da economia ou da cultura ou do que seja. Infelizmente isso não está a acontecer e nalgumas áreas estamos até a assistir a um recuo no tempo, na perspectiva de deixar de haver estruturas à escala regional. E aí vai ser muito mais difícil construir essa perspectiva integrada de definição do que é um território, do que são os seus valores, as suas formas de posicionamento diferenciado e consequentemente da marca com que se quer afirmar.

**18. CENTRO é uma marca registada por alguma entidade pública?**

---

**19. Actualmente qual é a entidade responsável pela gestão e comunicação da marca CENTRO? Ou no limite qual deveria ser?**

Na minha visão das coisas eu acho que deveria ser o presidente da CCDRC o motor da afirmação da região, mas isso pressupunha um contexto totalmente diferente. Acho que tinha que ser alguém escolhido e legitimado a partir da região, no limite consensualizando isso com uma aceitação por parte do Governo. Teria que ter alguma capacidade de intervenção para formar equipas à escala regional, portanto não ter que coabitar com um director regional da área um, dois ou três, para o qual não é tido nem achado e ter algum ascendente sobre essas perspectivas sectoriais para que não se sintam a reportar ao Ministério. Se hoje fazem algum tipo de interacção com o presidente da CCDRC será por boa vontade, mas não estão obrigados a isso porque não é a ele que reportam. Portanto eu diria que teríamos que evoluir para uma lógica matricial, se quiser. Há aqui uma lógica de *reporting* territorial e uma lógica de *reporting* sectorial que deveriam coabitar, incluindo alguma margem de manobra para formar as equipas de índole sectorial e criar o tal “governo” à escala regional. E com isso eu acho que teríamos condições para dar o passo seguinte.

**20. Na sua opinião, seria importante existir uma entidade que fosse responsável pela gestão da marca CENTRO que comunicasse a marca de forma uniforme e divulgasse a estratégia de desenvolvimento da região?**

Sim. Mas eu volto a dizer, que a marca para mim é um subproduto. Se houver uma lógica integrada de gestão do território, então faz sentido eu afirmar uma marca. A marca é muito heterogénea no tipo de imagem que utiliza, até porque a base territorial diverge consoante o sector de que estou a falar. Qualquer esforço de harmonização é bem vindo, mas admito que ele não vá tão longe quanto seria desejável se não for articulado com o resto. Claro que entre não ter nada, ter alguma aproximação é melhor. Mas essa aproximação é quase virtualmente impossível porque se eu sou o homem da ARS (Administração Regional de Saúde) eu vou é subordinar-me ao tipo de marca e estratégia de comunicação que vem do meu Ministério. E o mesmo farei na justiça, e noutras e isso torna virtualmente impossível que não haja uma proliferação de formas diferentes de afirmar submarcas sectoriais da região Centro.

**21. Considera importante que os habitantes da região se identifiquem com a marca “CENTRO?”**

---

**22. Considera importante conhecer a percepção e a imagem que os habitantes da região têm sobre a marca CENTRO?**



Sim, ou mais do que a marca, como é que sentem a região. Eu iria a montante porque a marca decorre do que as pessoas entendem o que é, ou deve ser a região. Na tal perspectiva de criar um conceito consolidado de região, um bom ponto de partida seria ouvir, não apenas os habitantes mas os não habitantes também e inclusivamente os não portugueses, sobre o que é que pensam que a região é, o que é que poderia ser e em que medida é que ela se deve diferenciar doutras regiões. Inclusivamente quais devem ser as balizas geográficas comuns para esta região. Portanto acho que esse é um bom ponto de partida, porém depois fica um bocadinho inconsequente porque eu tenho os outros problemas todos de saber bem que é que vai pegar nisso para criar a região verdadeiramente. Mas nunca seria mal dispor desse tipo de elementos.

**23. Na sua opinião, a existência de uma marca territorial forte, com objectivos estratégicos bem definidos pelos vários *stakeholders* (públicos e privados) e comunicada de uma forma eficaz, pode servir como alavanca para uma estratégia de desenvolvimento de longo prazo de uma região? Porquê?**

Uma vez mais eu diria sim, se a realidade que lhe está subjacente tiver a mesma consistência. Se não pode até ser contraproducente eu tentar artificialmente procurar transmitir a ideia de que há uma realidade forte que é inexistente.

**24. A europa das regiões é hoje uma realidade. As sub-regiões intermunicipais, começam a substituir a tradicional organização territorial (por distritos). Em alguns países da Europa já se começa a olhar para as marcas e identidades das sub-regiões. E em Portugal, considera que chegou a hora do Place Branding regional?**

-----

**25. Para concluir, que linhas orientadoras definiria para um futuro a curto/médio prazo para a marca CENTRO?**

De certo modo acho que já as disse. Modelo de governo em primeiro lugar. Acho que se não resolvermos isso não resolvemos o resto. Importância que se quer dar em termos de gestão do território à escala regional, e se se considerar que essa importância é nula então esqueça tudo o resto. Se se achar que o país é sobretudo um país com Governo central, NUTS III e concelhos, as regiões não têm lugar enquanto espaço forte de desenho de futuro, e portanto essa é outra questão. Clarificação dos âmbitos geográficos. Acho que não dá para ter vários tipos de geometrias territoriais. E depois muito trabalho de consensualização de posições. Em vez de cada um andar a puxar estritamente para o seu micro mundo, perceber que ganhamos mais se conseguirmos em rede trabalhar em conjunto. Agora estas coisas estão todas muito interligadas e basta que falhe uma, e eu receio bem que as outras três fracassem. E desse ponto de vista não estou nada optimista.



## ANEXO 8

### Entrevista a Especialista Académico

Prof. Dr. António Azevedo

**1. Os temas de *place marketing* e *place branding* são relativamente recentes e por vezes se confundem-se. Mas, existe já uma forte convicção, por parte da comunidade científica e dos profissionais de marketing, que estes modelos podem contribuir para o desenvolvimento dos lugares. Esta ideia é comprovada por inúmeros estudos de caso de lugares, cidades e países, que através de um planeamento estratégico de marketing, conseguiram reposicionar-se no mercado aumentando o seu reconhecimento, atractividade e promover o seu desenvolvimento. Na sua opinião, há já uma maior consciencialização, por parte dos governantes locais e regionais, que o *branding* e marketing podem ser ferramentas de desenvolvimento integrado, ou estas actividades esgotam-se na criação de um novo logótipo e slogan do local?**

Nos últimos 5 anos os governantes, principalmente alguns com formação académica, estão mais sensibilizados para o marketing ou branding de cidades ao constatarem os exemplos de sucesso no estrangeiro, na maioria dos casos apenas com uma vertente na promoção turística, e com uma expectativa de que o marketing seja uma solução “mágica” baseada num “silver bullet” como exemplo o caso de Museu Guggenheim em Bilbao, ou em eventos. Não conheço muitos casos que vão para além da contratação de uma agência de comunicação e da criação do logótipo e slogan.

**2. Alguns autores (ex. Rainisto, Kavaratzis) consideram que o *place branding* pode ser um bom ponto de partida para uma estratégia de marketing territorial. Concorda com esta opinião? Porquê?**

Na minha opinião a criação da marca de cidades é importante porque, tal como nos produtos, a marca incorpora uma identidade, um posicionamento ou uma promessa de benefícios baseados em vantagens competitivas. Na estratégia de comunicação a marca é uma forma de representação da cidade mais simples e eficaz. Pode ainda ser um elemento aglutinador/umbrela dos stakeholders da cidade.

**3. Na sua opinião o *place branding* termina onde começa o *place marketing* ou são “disciplinas” paralelas e complementares?**

O marketing numa perspectiva de gestão estratégica é uma disciplina que estuda os mercados e os comportamentos de compra para conceber produtos/serviços orientados para essas necessidades segmentadas; enquanto o branding é uma subdisciplina do marketing pois trata-se de uma estratégia de diferenciação e posicionamento de um produto/serviço; o marketing operacional depois está subordinado à estratégia de branding.

Na minha opinião publicada (Azevedo, 2011, 2º Congresso Internacional de Turismo, IPCA) uma estratégia correta tem cerca de 12 etapas (que devem ser planeadas e sequenciais, mas que na realidade podem ser emergentes); começa com a decisão política de elaborar o plano estratégico da cidade; e sendo a promoção da competitividade da cidade um eixo estratégico incontornável, deve-se criar uma CMO – city marketing organization, que desenvolve uma estratégia de branding como forma de comunicar o posicionamento da cidade, bem como as políticas operacionais de marketing e planos de acção, nomeadamente a estratégia de comunicação junto dos diferentes segmentos alvo/stakeholders, eventos, CRM, desenvolvimento de produtos e design de experiências, cooperação intercidades, etc e termina na avaliação e monitorização.

**4. Da revisão da literatura pode concluir-se que o *place marketing* e *place branding* parecem sofrer de um paradoxo. Apesar de os lugares necessitarem de novas estratégias integradas para o seu desenvolvimento sustentável a longo prazo e a literatura e prática sobre *marketing* e *branding* de lugares fornecer já alguns caminhos concretos para a sua aplicação, a falta de conhecimento e a ânsia de resultados “milagrosos” de curto prazo por parte dos decisores políticos, limita a sua eficácia e leva a que a disciplina seja desacreditada. Concorda com esta leitura? Se sim, na sua opinião, como é que se pode inverter esta situação e credibilizar o marketing como “disciplina” para o desenvolvimento dos lugares?**

Sim concordo com a leitura, e muitas vezes a má “reputação” do marketing, sinónimo de “maquilhagem” de lugares, leva a que esta palavra seja evitada e substituída por outras como “promoção/ comunicação”. O primeiro passo será a formação dos decisores políticos sobre a necessidade em primeiro lugar do planeamento estratégico e da implementação de políticas de marketing inseridas na governação de uma forma integrada, participada e com o apoio e gestão de especialistas numa infraestrutura do tipo CMO.

**5. Na sua opinião, a elaboração, por parte das Instituições Académicas, de estudos sobre situações e locais concretos que possam ter utilidade prática para as organizações públicas responsáveis pela gestão dos locais, pode ajudar a estreitar essa ligação entre a academia e essas organizações despertando nos seus decisores para a importância das disciplinas de *branding* e marketing na gestão e desenvolvimento dos lugares?**

Sim, embora muitas vezes os exemplos de sucesso apresentadas nos estudos de caso não podem/devem ser generalizados a outros lugares.

**6. E em Portugal, no que toca ao marketing territorial, considera que ainda falta fazer a “ponte” entre a academia e os organismos responsáveis pela gestão dos lugares?**

Na maior parte dos casos falta desde logo uma abordagem integrada (Braun,2008) de todos os stakeholders, e por consequência também a participação das universidades.

**7. Considera importante a existência de modelos que possam avaliar as percepções dos residentes e não residentes, quanto à imagem que têm de um local e da sua marca?**

Defendo que não existe uma verdadeira política de marketing territorial sem a adopção do *integrated approach 360º* em que as diferentes necessidades e objectivos dos diferentes stakeholders (residentes, potenciais residentes, empresas / organizações públicas e privadas, potenciais investidores e turistas) são considerados e integrados nos objectivos estratégicos.

**8. Na sua opinião, a aplicação destes modelos de uma forma periódica pode contribuir para avaliar a evolução das percepções de residentes e não residentes, em relação às acções de promoção e desenvolvimento do lugar que vão sendo tomadas?**

Sim, é esse o papel da avaliação e monitorização que falo na questão 3 que deve ser levado a cabo pela CMO ou por uma entidade independente como as universidades.

**9. Alguns autores afirmam que será difícil promover e desenvolver uma marca territorial se os seus habitantes, que em última análise são quem materializa a marca no seu dia-a-dia, não se identificarem com ela. Considera importante, que antes da implementação de uma estratégia de *place marketing***

**é importante conhecer a imagem que os seus habitantes têm do local e que atributos e características consideram diferenciadores? Porquê?**

Ver questão 6. Já publiquei vários artigos sobre políticas de marketing orientadas para os residentes com vista à promoção da auto-estima, place attachment, auto-eficácia, cidadania activa, felicidade percebida.

**10. Considera que, as regiões de Portugal Continental (NUTS II: Porto e Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve) trabalham e promovem as suas marcas de uma forma integrada para os seus públicos internos e externos, ou essa comunicação limita-se à promoção turística?**

Não tenho conhecimento senão de uma comunicação relacionada com a promoção turística.

**11. Considera que, em Portugal, já chegou a hora do marketing regional como estratégia de desenvolvimento integrado das regiões?**

Porque há transferências (bidireccionais) de associações e significados da imagem da região e da imagem da nação para a imagem das cidades/lugares e vice-versa, o marketing regional é importante nomeadamente na captação de fluxos turísticos e de investimento estrangeiro.

## ANEXO 9

### Lista de Inquiridos submetidos ao Pré-teste

(23 a 25 de Janeiro de 2012)

E-MAIL	ENVIO	RESPOSTA
anateresacoleta@gmail.com	23/01/2011	SIM
anaparreira@sapo.pt	23/01/2011	SIM
bpires@outpress.com	23/01/2011	SIM
carlasous@gmail.com	23/01/2011	SIM
carlosdefigueiredo@gmail.com	23/01/2011	SIM
cmmatias.lopes@gmail.com	23/01/2011	SIM
danielsanchesfernandes@gmail.com	23/01/2011	SIM
danieltaborda@sapo.pt	23/01/2011	SIM
jpfmauricio@gmail.com	23/01/2011	SIM
filipapata@iol.pt	23/01/2011	SIM
goncalo_lopes@sapo.pt	23/01/2011	SIM
rhumalp@gmail.com	23/01/2011	SIM
aaasl.lopes@gmail.com	23/01/2011	SIM
lviegascardoso@gmail.com	23/01/2011	SIM
luizaportosousa@sapo.pt	23/01/2011	SIM
maurolopes@hotmail.com	23/01/2011	SIM
nunopereira@3dlab.pt	23/01/2011	SIM
nuno.roxo@coimbra.square.pt	23/01/2011	SIM
jpgcoelho@gmail.com	23/01/2011	SIM
pedrogmariano@hotmail.com	23/01/2011	SIM
pedro.caiado@multiauto-galilei.pt	23/01/2011	SIM
pedro.n.bernardes@gmail.com	23/01/2011	SIM
leonor.n.reis@gmail.com	23/01/2011	SIM
rmurta73@hotmail.com	23/01/2011	SIM
ruiferreira2008@gmail.com	23/01/2011	SIM
maggiematias@gmail.com	23/01/2011	SIM
joanacampos29@hotmail.com	23/01/2011	SIM
frgouveia_@hotmail.com	23/01/2011	SIM
liseterosa8@hotmail.com	23/01/2011	SIM
jpsimoessousa@gmail.com	23/01/2011	SIM

## **ANEXO 10**

### **Questionário Final**

## Imagem da REGIÃO CENTRO

Este inquérito realiza-se no âmbito de um estudo académico, integrado no Mestrado em Gestão de Marketing (IPAM - Aveiro) e pretende avaliar a actual imagem da REGIÃO CENTRO junto dos seus habitantes.

Todos os dados recolhidos são anónimos e serão apenas utilizados para o trabalho de investigação académica, assegurando-se a sua confidencialidade.

Obrigado pela sua colaboração.

*Manuel Gouveia*

Instituto Português de Administração de Marketing – Aveiro

### **Dados Sociodemográficos**

#### **1. Indique o seu Distrito de residência**

- Aveiro
- Castelo Branco
- Coimbra
- Guarda
- Leiria
- Viseu
- Outro \_\_\_\_\_

#### **2. Indique o seu Concelho de residência**

Na caixa abaixo são indicados os Concelhos que pertencem à Região CENTRO. Se não encontrar o seu Concelho, seleccione Outro.

#### **3. Há quanto tempo reside no Concelho?**

- Desde sempre
- Mais de 20 anos
- 10 a 20 anos
- 5 a 10 anos
- Menos de 5 anos

#### **4. Sexo**

- Feminino
- Masculino

#### **5. Idade**

- 16 - 24
- 25 - 34
- 35 - 44
- 45 - 54
- 55 - 64
- 65 ou mais

#### **6. Habilitações Literárias**

- Ensino Básico
- Ensino Secundário (9º Ano) ou equivalente
- Ensino Secundário (12º Ano) ou equivalente
- Ensino Superior (Bacharelato / Licenciatura)
- Mestrado / Doutoramento

#### **7. Situação Profissional**

- Trabalhador no Sector Privado
- Trabalhador na Administração Pública
- Profissional Liberal
- Empresário
- Estudante
- Reformado
- Desempregado
- Sem Ocupação
- Outra \_\_\_\_\_

#### **8. A sua actividade profissional está, de alguma forma, ligada ao sector do Turismo? (Actividades Turísticas, Hotelaria, Restauração, Promoção Turística)**

- Sim
- Não

#### ***A Região Centro***

**As questões colocadas nesta secção são relativas ao CENTRO enquanto Região.**

#### **9. Conhece a Região CENTRO?**

- Sim
- Não



**10. Em relação às outras regiões de Portugal Continental (Porto e Norte, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve) considero que a região CENTRO:**

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Oferece uma melhor qualidade de vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É economicamente mais desenvolvida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferece melhores oportunidades de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem melhores atracções turísticas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem maior património histórico-cultural	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem uma melhor gastronomia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem melhores condições para a prática de actividades recreativas e desportivas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As pessoas são mais hospitaleiras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem uma melhor oferta de serviços de saúde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem uma melhor oferta de serviços educativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem melhores acessibilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11. Em relação à região CENTRO, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:**

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Gosto de viver na região CENTRO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Costumo dizer que sou do CENTRO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conheço bem a região CENTRO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em lazer, costumo visitar outros locais na região CENTRO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12. Na sua opinião, a região CENTRO é atractiva para**

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Residir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalhar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estudar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Férias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actividades culturais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investir ou ter um negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lazer / Actividades desportivas (outdoor)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13. Identifico-me mais como sendo do CENTRO do que como sendo das BEIRAS**

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

**14. A região CENTRO tem atributos e características que a tornam diferente das outras regiões**

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

**15. Na sua opinião, as diferentes instituições públicas que operam na região, actuam de uma forma coordenada para promover a região CENTRO?**

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

**16. Considera que a região CENTRO tem objectivos claramente definidos para o seu desenvolvimento específico?**

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

**17. Na sua opinião, existe uma estratégia de desenvolvimento futuro que é partilhada com os habitantes, empresas e instituições da região?**

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

**18. Considera que a região CENTRO é promovida de uma forma eficaz?**

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

**19. Na sua opinião, a região CENTRO é:**

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Imaginativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ousada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dinâmica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Centrada nos Cidadãos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sofisticada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Original	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enérgica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**A marca CENTRO**

As questões colocadas nesta secção são relativas ao CENTRO enquanto marca.

Nas suas respostas, tenha apenas em consideração o seu conhecimento actual da marca CENTRO.

**20. Conhece o símbolo do CENTRO? (logótipo, identidade visual)**

- Sim  
 Não

**21. Conhece a marca CENTRO?**

- Sim  
 Não

Se a resposta for “Não” segue automaticamente para Q. 28

**22. Na sua opinião, o que representa a marca CENTRO?**

**23. Na sua opinião, a marca CENTRO está associada a:**

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Qualidade de vida da região	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento económico da região	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Património histórico-cultural da região	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atracções turísticas da região	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gastronomia da região	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**24. Quanto à marca CENTRO, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações**

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Identifico-me com a marca CENTRO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CENTRO é uma marca enraizada junto dos habitantes da região	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CENTRO é uma marca conhecida a nível nacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CENTRO é uma marca conhecida a nível internacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**25. CENTRO é uma marca que representa bem os atributos da região**

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

**26. CENTRO é uma marca forte para identificar a região**

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

**27. Se a marca CENTRO fosse uma pessoa, seria:**

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Jovem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dinâmica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com personalidade bem identificada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moderna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Idealista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rígida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Passiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com capacidade de adaptação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Características da Região Centro

**28. Indique três palavras ou expressões que, na sua opinião, melhor descrevam a região CENTRO**

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_

**29. Indique três atributos / características da região que, na sua opinião, sejam diferenciadores da região CENTRO**

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_

**30. Como teve conhecimento deste inquérito?**

- Facebook
- LinkedIn
- Outra rede social
- Correio Electrónico
- Contacto pessoal
- Outro

**31. Comentários:**

Deixe aqui os seus comentários ou sugestões.

## ANEXO 11

### Mensagem de correio electrónico a solicitar a participação no estudo

Ex.mo(a) Sr(a)

Sou aluno no Instituto Português de Administração de Marketing em Aveiro e estou a realizar um estudo académico, para elaboração de tese de Mestrado, que pretende avaliar **Imagem da Região CENTRO** junto dos seus habitantes.

Gostaria de contar com a sua participação, respondendo ao questionário *online* que se encontra em:

[www.estudomarcacentro.net](http://www.estudomarcacentro.net)

Obrigado pela colaboração.

Manuel Gouveia

*Instituto Português de Administração de Marketing - Aveiro*



### Estudo da Região CENTRO



Este estudo realiza-se no âmbito da elaboração de Tese de Mestrado em Marketing.

Participe e partilhe com os seus amigos e colegas.

Obrigado pela sua colaboração.

**INQUÉRITO ONLINE**

[info@estudomarcacentro.net](mailto:info@estudomarcacentro.net)

