



UNIVERSIDADE D
COIMBRA



Alberto João Carvalho Sobrinho Teixeira

EMPREENDEDORISMO E REGIÕES DO INTERIOR: OS
STAKEHOLDERS E O MARKETING TERRITORIAL NA TERRA
FRIA TRANSMONTANA

VOLUME 1

Dissertação no âmbito do Mestrado em Marketing orientada pelo Professor Doutor João Pedro Dias Fontes da Costa e apresentada na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Janeiro de 2019



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Alberto João Carvalho Sobrinho Teixeira

Empreendedorismo e Regiões do Interior: Os Stakeholders e o Marketing Territorial na Terra Fria Transmontana

Dissertação de Mestrado em Marketing, apresentada à
Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
para obtenção do grau de Mestre

Orientador: Prof. Doutor João Pedro Dias Fontes da Costa

Coimbra, 2019

Dedicatória

Dedico esta dissertação ao João Gregório, meu amigo de sempre e para sempre, com quem partilhei muitos dos melhores momentos da minha vida.

Estejas...onde estiveres, este trabalho é nosso, Amigo!

Dedico também esta dissertação à Dr^a. Cristina Gomes, minha madrinha afetiva, que muito me tem ajudado na minha vida académica, profissional e pessoal!

Agradecimentos

A elaboração de uma dissertação é um processo difícil e solitário. Contudo, foram muitos os que colaboraram e me incentivaram na realização deste estudo.

Os meus primeiros agradecimentos vão para o meu orientador Prof. Doutor João Fontes da Costa, pela disponibilidade sempre demonstrada e pela forma como sempre me ajudou e orientou na realização do meu trabalho.

Agradeço também aos entrevistados pela forma como se disponibilizaram em cooperar com esta investigação.

Um especial obrigado ao Dr. Nuno Gomes, à Prof. Dina Macias, ao meu irmão e à minha cunhada, por todas as sugestões e conselhos nas várias etapas de desenvolvimento deste estudo.

A minha gratidão a toda a minha família: aos meus pais agradeço a constante preocupação e o alento nos momentos mais difíceis de execução deste projeto; à minha irmã, ao meu cunhado, aos avós, aos tios, aos primos a minha gratidão profunda pelo apoio que sempre me dispensaram e, sobretudo, pela compreensão de muitas ausências!...

Também agradeço aos meus amigos pelas palavras de esperança e encorajamento nos momentos de desassossego e falta de ânimo.

Resumo

Os territórios são cada vez mais espaços inter-relacionais e dinâmicos, onde interagem um conjunto de fatores que contribuem para valorizar e reforçar a competitividade desse território. Hoje em dia, perante a liberalização do comércio mundial, as facilidades de deslocação e os baixos custos de comunicação, assistimos cada vez mais a uma intensa concorrência global interterritorial, pela captação de recursos (investimento, negócios, novos residentes, turistas) que contribuem para o seu desenvolvimento e prosperidade.

É neste contexto, de forte competitividade entre territórios que surge o marketing territorial, como um recurso que não serve apenas para divulgar e promover uma nação, região ou cidade, mas como meio de planear e criar estratégias, que favoreçam o desenvolvimento local.

O objetivo deste estudo é perceber a importância do fator localização para as entidades empresariais do concelho de Bragança. Partindo daí, espera-se que as conclusões obtidas possam contribuir para definir diretrizes à elaboração de um plano estratégico, que contribua para dinamizar o comércio e indústria produtiva do território.

Trata-se de um estudo qualitativo, através da análise de vinte entrevistas realizadas a quatro stakeholders e dezasseis entidades empresariais, todos do concelho de Bragança. Pretende-se, através da experiência e conhecimento destes indivíduos, identificar dinâmicas positivas e negativas que estejam a ocorrer no território, assim como, factos e eventualidades que podem constituir uma oportunidade ou uma ameaça para as empresas instaladas no concelho.

Espera-se que os resultados desta investigação permitam definir orientações para tornar o território mais atrativo para as empresas forasteiras, aumentar a satisfação das empresas instaladas e contribuir para melhorar o nível de competitividade do concelho de Bragança perante o atual paradigma de globalização e acesa concorrência interterritorial.

Palavras-Chave: marketing territorial, desenvolvimento local, competitividade territorial, entidades empresariais, concelho de Bragança.

Abstract

Territories are increasingly more inter-relational and more dynamic spaces, where a set of factors interact in order to contribute, to enhance and to strengthen the competitiveness of this territory. Nowadays, given the liberalization of the world trade, ease of travel and low communication costs, we are witnessing an intense global interterritorial competition, attracting resources (investment, business, new residents, tourists) that contribute to development and prosperity.

It is in this context, of a strong competitiveness between territories that territorial marketing arises, as a resource that not only serves to promote a nation, region or city, but as a means of planning and creating strategies that allows local development.

The goal of this study is to understand the importance of the location factor for the business organizations of the Bragança municipality. From that point on, it is hoped that the obtained conclusions will contribute to the definition of guidelines for the elaboration of a strategic plan, which will contribute to boost the commerce and productive industry of the territory.

This is a qualitative study, through the analysis of twenty interviews conducted, to four stakeholders and sixteen business organizations, all from Bragança municipality. It is intended, through the experience and knowledge of these individuals, to identify positive and negative dynamics that are taking place in the territory, as well as facts and eventualities that may constitute an opportunity or a threat to the companies installed in the municipality.

It is expected that the results of this research will allow the definition of guidelines to make the territory more attractive to foreign companies, increase the satisfaction of installed companies and contribute to improve the level of competitiveness of the Bragança municipality considering the current paradigm of globalization and interterritorial competition.

Keywords: territorial marketing, local development, territorial competitiveness, business organizations, Bragança municipality.

Sumário

DEDICATÓRIA	III
AGRADECIMENTOS.....	IV
RESUMO	V
ABSTRACT	VI
ÍNDICE FIGURAS.....	X
ÍNDICE DE TABELAS	XI
LISTA DE SIGLAS.....	XII
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO E RELEVÂNCIA DO TEMA	1
1.2. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO.....	3
1.3. ESTRUTURA DO ESTUDO	4
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA	7
1. MARKETING TERRITORIAL	7
1.1. <i>Conceito de Marketing Territorial</i>	8
1.2. <i>Evolução do Marketing Territorial</i>	10
1.3. <i>Marketing Territorial em Portugal</i>	12
1.4. <i>O termo – Marketing Territorial</i>	14
1.5. <i>Diferentes estilos de Marketing Territorial</i>	15
1.6. <i>Marketing Territorial Estratégico</i>	15
1.7. <i>Fatores do Marketing Territorial</i>	22
1.8. <i>Potencialidades e fatores que influenciam o resultado do Marketing Territorial</i>	25
1.9. <i>Proposta de Valor do Produto Território</i>	26
1.10. <i>Futuro do Marketing Territorial</i>	29
1.11. <i>Conclusão</i>	30
2. OFERTA TERRITORIAL	31
3. COMUNICAÇÃO TERRITORIAL	33
3.1. <i>Imagem Territorial</i>	34
3.2. <i>Marca Territorial</i>	34

4. GESTÃO TERRITORIAL.....	35
4.1. <i>Visão e Valores</i>	35
4.2. <i>Planeamento estratégico</i>	36
4.3. <i>Stakeholders</i>	37
5. COMPETITIVIDADE TERRITORIAL.....	40
5.1. <i>Desenvolvimento local</i>	42
6. CONCLUSÃO.....	44
CAPÍTULO III – ENQUADRAMENTO.....	47
1. ENQUADRAMENTO TERRITORIAL.....	47
1.1. <i>Geografia</i>	47
1.2. <i>Redes de Acessibilidade e Transporte</i>	48
1.3. <i>Indicadores demográficos</i>	51
1.4. <i>Freguesias do Concelho de Bragança</i>	53
2. ATIVIDADE ECONÓMICA E EMPREGO.....	55
2.1. <i>Comunidade empresarial</i>	57
2.2. <i>Emprego</i>	58
3. ANÁLISE SWOT DO CONCELHO DE BRAGANÇA.....	59
CAPÍTULO IV – METODOLOGIA DE ANÁLISE.....	63
1. INTRODUÇÃO.....	63
2. PROPÓSITO.....	63
3. CARACTERÍSTICAS DA INVESTIGAÇÃO.....	64
4. METODOLOGIA.....	66
5. MÉTODO DE RECOLHA DE DADOS: ENTREVISTA.....	67
6. ENTREVISTADOS.....	68
7. MÉTODO DE ANÁLISE.....	70
CAPÍTULO V – ANÁLISE DOS DADOS.....	71
1. SISTEMA DE CODIFICAÇÃO.....	71
2. ALGUMAS CARACTERÍSTICAS DOS DADOS RECOLHIDOS.....	73
3. ENTREVISTAS DOS STAKEHOLDERS.....	74
3.1. <i>Análise das entrevistas</i>	100
4. ENTREVISTAS DAS ENTIDADES EMPRESARIAIS.....	106
4.1. <i>Análise das entrevistas</i>	128

<i>Relação entre o território e a empresa</i>	128
CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES	137
1. CONCLUSÃO DO ESTUDO	137
2. CONTRIBUTOS PARA A CRIAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE MARKETING TERRITORIAL..	142
3. OUTROS CONTRIBUTOS DA DISSERTAÇÃO.....	143
4. LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	144
CAPÍTULO VII – BIBLIOGRAFIA	147
CAPÍTULO VIII – ANEXOS E APÊNDICES	157

Índice Figuras

Figura 1 - Anúncios para atrair residentes em regiões inóspitas dos Estados Unidos. ...	10
Figura 2 - Objetivos do Marketing Territorial para cada um dos Stakeholders	17
Figura 3 - Elementos do Marketing Estratégico Territorial	17
Figura 4 - As 4 atividades principais do Marketing Territorial	18
Figura 5 - O processo de planeamento do Marketing Territorial Estratégico	20
Figura 6 - Potencialidades do Marketing Territorial	26
Figura 7 - Pirâmide da Competitividade Territorial	40
Figura 8 - Mapa do distrito de Bragança	47
Figura 9 - Aeródromo Regional de Bragança.....	50
Figura 10 - Rede Ferroviária Espanhola.....	50
Figura 11 -Taxa de Crescimento populacional do concelho de Bragança (Censos de 2011)	51
Figura 12 - Freguesias do concelho de Bragança	53
Figura 13 - Número de empresas não financeiras no concelho de Bragança por setor de atividade (2011 e 2016)	57
Figura 14 - Volume de negócios em 2011 e 2016 dos dois maiores setores atividade do concelho de Bragança.....	58
Figura 15 - Salário médio mensal em Portugal, região Norte e concelho de Bragança em 2016.	59
Figura 16 - Número de iniciativas desenvolvidas no âmbito do estímulo ao empreendedorismo por categoria.....	81
Figura 17 - Investir em outros setores (Entidades Empresariais).....	128

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Indicadores demográficos concelho de Bragança	52
Tabela 2 - Freguesias do concelho de Bragança: Área, população e densidade populacional	55
Tabela 3 - Valor dos bens exportados pelas empresas - Bragança e região Norte	56
Tabela 4 - Volume de importações e exportações do concelho de Bragança.....	56
Tabela 5 - Análise SWOT (Pontos Fortes e Pontos Fracos) do concelho de Bragança .	60
Tabela 6 - Análise SWOT (Oportunidades e Ameaças) do concelho de Bragança	61
Tabela 7 - Grupo I – Stakeholders entrevistados.....	68
Tabela 8 - Grupo II – Entidades Empresariais entrevistas	70
Tabela 9 - Sistema de codificação – Stakeholders	71
Tabela 10 - Sistema de codificação - Entidades Empresariais	73
Tabela 11 - Resumo do volume de informação analisada	73
Tabela 12 - Tipos de relações Institucionais (Stakeholders)	74
Tabela 13 - Análise SWOT – Pontos de Fortes (Stakeholders)	82
Tabela 14 - Análise SWOT – Pontos de Fracos (Stakeholders).....	84
Tabela 15 - Análise SWOT – Oportunidades (Stakeholders).....	87
Tabela 16 - Análise SWOT – Ameaças (Stakeholders)	92
Tabela 17 - Vantagens Competitivas (Stakeholders)	96
Tabela 18 - Fatores Gerais de Desenvolvimento (Stakeholders)	98
Tabela 19 - Motivos da Localização (Entidades Empresariais)	107
Tabela 20 - Desvantagens da Localização (Entidades Empresariais)	109
Tabela 21 - Vantagens da Localização (Entidades Empresariais).....	111
Tabela 22 - Análise SWOT – Pontos Fortes (Entidades Empresariais)	113
Tabela 23 - Análise SWOT – Pontos Fracos (Entidades Empresariais).....	115
Tabela 24 - Análise SWOT – Oportunidades (Entidades Empresariais).....	117
Tabela 25 - Análise SWOT –Ameaças (Entidades Empresariais)	119
Tabela 26 - Vantagens Competitivas (Entidades Empresariais)	120
Tabela 27 - Fatores Gerais de Desenvolvimento e Outras Iniciativas (E. E.).....	123
Tabela 28 - Brigantia Ecopark (Vantagens, Falhas e Outras Inforamções) - E. E.	125
Tabela 29 - Futuros Investimentos (Entidades Empresariais).....	128

Lista de Siglas

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

AMA – American Marketing Association

APDR – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional

CIM TTM – Comunidade Intermunicipal das Terras de Trás-os-Montes

CIMO – Centro de Investigação de Montanha

CMB – Câmara Municipal de Bragança

DGAEP – Direção-Geral da Administração e do Emprego Público

DGOTDU – Direção-Geral de Ordenamento do Território e Desenvolvimento Urbano
(*substituída pela Direção-Geral do Território - DGT*)

EPPU – Escola Profissional Prática Universal (*de Bragança*)

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

ICNF – Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPB – Instituto Politécnico de Bragança

IRC – Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas

IRS – Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares

NERBA – Associação Empresarial do Distrito de Bragança

NUTS – Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PCT-TMAD – Parque de Ciência e Tecnologia de Trás-os-Montes e Alto Douro

PNCT – Programa Nacional para a Coesão Territorial

SWOT – Strengths (*Forças*), Weaknesses (*Fraquezas*), Opportunities (*Oportunidades*) e Threats (*Ameaças*)

TGV – Tren de Gran Velocidad (*do francês: Train à Grande Vitesse*)

UMVI – Unidade de Missão para a Valorização do Interior

Capítulo I – Introdução

1.1. Contextualização e relevância do tema

Hoje em dia o Marketing é uma das principais ferramentas utilizadas pelas empresas para aumentar a sua competitividade e definir o seu posicionamento no mercado. Contudo, o Marketing não é apenas utilizado por empresas, mas também por organizações sem fins lucrativos, instituições públicas, associações culturais, entre outros. É neste âmbito que surge o Marketing Territorial, como forma de um território, seja ele uma região, um concelho ou uma cidade, se poder promover e valorizar, tornando-se um lugar mais atrativo para novos residentes e melhorar a qualidade de vida dos seus habitantes.

Conseguir captar novos residentes, visitantes e investidores que contribuam para o desenvolvimento e continuidade de cada território é cada vez mais uma tarefa fundamental para garantir que esse mesmo lugar possa progredir e prosperar num mundo cada vez mais globalizado. Para isso é necessário inovar e promover esse local de forma a tornar se atrativo para cada um dos segmentos de potenciais “clientes”.

Recentes estudos indicam que em 30 anos a faixa do interior de Portugal que vai desde Trás-os-Montes ao Alentejo irá perder um terço da sua população atual. Seguindo esta tendência, em 2040 mais de 80% da população portuguesa estará concentrada no litoral (Castro et al, 2013).

É importante perceber os motivos por de trás desta problemática, o que pode ser feito para inverter esta tendência e de que forma o Governo português e as autoridades locais podem agir no eficaz solucionamento deste problema.

O estudo que se apresenta, surge como forma de analisar esta problemática no concelho de Bragança, onde tem havido uma forte determinação por parte dos stakeholders locais em reverter este fenómeno. Esta opção prende-se com o facto de a residência do mestrando ser, efetivamente, em Bragança.

Contudo, salvo melhor opinião, neste ponto particular, as administrações e autoridades locais que gerem os territórios, poderão não estar suficientemente sensibilizadas, talvez por ainda não se terem apercebido da competência que uma estratégia de Marketing Territorial eficiente pode contribuir para o desenvolvimento de um território. Sendo assim,

a análise, planeamento e implementação de uma estratégia conjunta de forma a promover e valorizar o concelho mostra-se como principal ferramenta de transformação do paradigma de desertificação que assola o espaço geográfico em análise.

É neste enquadramento que faz sentido debater a relevância do Marketing Territorial. A sua aplicação permite conhecer, com mais detalhe, a realidade local, criar novas atrações, dinamizar o tecido empresarial local, proporcionar bem-estar e qualidade de vida aos seus habitantes, melhorar a autoestima e a identidade territorial, projetar o território exteriormente, procurando atrair novos públicos e assegurando a satisfação dos residentes, investidores e visitantes (Silva et al, 2015).

A verdade é que as medidas que têm sido tomadas pelos sucessivos governos e as autoridades locais não têm conseguido inverter esta situação que já se arrasta há décadas. Desde incentivos à fecundidade, o Programa Nacional para a Coesão Territorial (PNCT), a criação da Unidade de Missão para a Valorização do Interior (UMVI), o Programa Valorizar, etc, foram muitos os projetos lançados no âmbito do combate ao despovoamento dos territórios com menor densidade populacional de Portugal.

Por outro lado, fecharam-se serviços públicos, escolas, tribunais, estações de correios, etc, diminuindo assim a quantidade e a qualidade dos serviços públicos de apoio à população. Nestes casos concretos não se podem centrar as culpas nas autoridades locais, uma vez que são estas as primeiras a criticar a atuação do governo central quando algo semelhante acontece.

A responsabilidade pelo agravamento da interioridade também não pode ser assacada a ideologias políticas, pois os vários partidos que têm formado governos têm sido os verdadeiros responsáveis (Marques, 2014). A aproximação aos territórios do litoral, ou aos grandes aglomerados urbanos é um problema que se tem, cada vez mais, intensificado em Portugal. Mas o combate a este inconveniente tem de ser um esforço de todos (governo, autoridades locais, comunidade empresarial, investidores), pois só uma ação conjunta permite inverter o percurso de um "barco" que teima em adorar sempre para o mesmo lado.

A verdade é que o percurso normal da sociedade é no sentido de migração para centros urbanos, principalmente para as zonas metropolitanas, beneficiadas por acontecimentos como a revolução industrial e o aparecimento do setor terciário como principal empregador, criando assim um ciclo-vicioso que levou à desertificação de muitas regiões periféricas do país.

Sendo assim, a aposta por parte das autoridades locais no Marketing Territorial surge como uma ferramenta que pode contrariar esta tendência de evolução natural da sociedade e ajudar a atenuar o desequilíbrio existente entre as regiões do litoral e do interior de Portugal.

Convém relembrar, que sem criar emprego não se fixa população. Basta recordar a emigração de jovens licenciados que tem assolado o nosso país nos últimos anos, à procura de melhores oportunidades de trabalho ou simplesmente a possibilidade de ter uma oportunidade de trabalho na sua área profissional. Mas criar emprego nas regiões mais interiores do país só será possível através da fixação de riqueza, valorização de recursos, criação de infraestruturas, captação de investimento e otimização do capital humano. Para isso é necessário criar uma comunidade empresarial forte, que satisfaça as necessidades do mercado interno, mas principalmente voltada para o mercado externo permitindo assim criar valor para o território.

Relativamente ao Marketing Turístico, este é abordado de uma forma bastante reduzida neste estudo. Uma vez que apesar de este ser um ramo do Marketing Territorial, só “ele” sozinho daria substância para inúmeras dissertações.

Ao iniciar a investigação também foi necessário escolher qual o segmento-alvo do Marketing Territorial que se iria explorar. Entre os residentes, visitantes e a comunidade empresarial, optou-se pelas empresas do concelho, uma vez que estas seriam as que mais necessitam e poderiam beneficiar com o desenvolvimento deste estudo.

1.2. Objetivos da investigação

O objetivo primordial deste estudo é analisar, na perspetiva dos agentes institucionais e empresariais, qual o impacto da localização num território como Bragança. Tentaremos identificar ações que estejam a ter um efeito positivo para o território, oportunidades que não estejam a ser exploradas e ameaças que existam ou possam vir a existir. No fim, iremos identificar um conjunto de medidas que poderiam ser tomadas para tornar o concelho de Bragança mais “apetecível” para investidores e empresários. Para isso é necessário examinar o tecido empresarial do concelho, que iniciativas estão a ser implementadas pelos principais stakeholders, quais as vantagens e debilidades do território e que futuro se pode antever para a comunidade empresarial do concelho de Bragança.

Contudo, existem outros objetivos que também são importantes:

- Perceber que tipo de relações institucionais e de cooperação existem entre as entidades públicas (ou de utilidade pública) e as empresas do território;
- Identificar quais as principais atividades que os stakeholders estão a desenvolver em prol da comunidade empresarial;
- Conhecer a realidade do tecido empresarial, quais as suas necessidades e qual poderia ser o contributo das autoridades locais;
- Identificar quais são as principais ameaças e oportunidades do Concelho;
- Compreender se existe uma proposta de valor que esteja a ser desenvolvida pelas autoridades locais;
- Perceber quais as vantagens e desvantagens para uma empresa da localização “Bragança”;
- Conhecer as perceções dos empreendedores, empresas e investidores, relativamente às potencialidades e fragilidades do Concelho;
- Identificar qual a principal vantagem competitiva (ou vantagens) do Concelho em relação a outros territórios;
- Perceber que medidas devem ser tomadas em relação às perspetivas futuras de evolução do paradigma económico e empresarial do Concelho.

1.3. Estrutura do estudo

A presente dissertação encontra-se estruturada em sete capítulos da seguinte forma:

O Capítulo I (presente capítulo) é uma introdução ao tema que se irá desenvolver durante este trabalho, seguindo-se a apresentação dos objetivos que se pretendem alcançar com a investigação.

O segundo Capítulo resulta de um estudo bibliográfico, que procura refletir sobre a definição e relevância do Marketing Territorial, assim como, perceber a sua relação com o desenvolvimento local, a gestão territorial e o seu contributo para competitividade com outros territórios.

No Capítulo III procede-se a uma apresentação do concelho de Bragança, através do seu enquadramento territorial e geográfico. Posteriormente, analisam-se os indicadores

demográficos mais relevantes e alguns dados estatísticos sobre as empresas do concelho. Por último, é exibida uma análise SWOT do concelho, realizada pelo mestrando, antes ter iniciado a recolha dos dados da investigação.

O quarto Capítulo revela qual o método utilizado na recolha de dados e qual o método utilizado na análise desses dados, ou seja, a metodologia utilizada na dissertação.

No Capítulo V analisam-se os dados e a informação obtida durante o processo de investigação, de forma a poderem obter-se conclusões e respostas para os objetivos propostos.

O Capítulo VI inicia-se com as conclusões da investigação, refere os potenciais contributos resultantes da elaboração desta dissertação e identifica quais as principais limitações do estudo realizado.

O último Capítulo (VII) apresenta os elementos pós-textuais, documentos de apoio à investigação. Os anexos referem-se a informações auxiliares que o investigador teve necessidade de consultar, enquanto, os apêndices são peças elaboradas durante a investigação, que contribuíram para a recolha e análise dos dados.

Capítulo II – Revisão da Literatura

1. Marketing Territorial

Os territórios são ainda frequentemente identificados com limites territoriais estáticos e fronteiras administrativas rígidas. Esta visão comporta inevitavelmente políticas de gestão muito dirigidas para o interior dos limites territoriais assim encarados. Contudo, eles vivem cada vez mais para além de qualquer limite administrativo ou territorial que possa vir a ser fixado, tornando-se elementos relacionais que interagem com uma variedade de atores, sejam eles outros territórios, países, regiões ou empresas (Correia, 2007: 3).

Como referem muitos autores, devido à crescente globalização e a consequente eliminação de “barreiras” devido à modernização, hoje em dia, os territórios tendem a ultrapassar os seus limites físicos e procuram relacionar-se estrategicamente com o seu público-alvo de forma a criar valor, dinamismo e prosperidade para todos os envolvidos (Ashworth e Voodg, 1990; Fonseca e Ramos, 2006; Barros e Gama, 2010).

Uma ferramenta que permite aos territórios irem mais além das suas fronteiras físicas e administrativas é o marketing territorial. Trata-se de um “ingrediente” essencial no planeamento estratégico das cidades e dos territórios, que incorporado numa gestão territorial empreendedora favorece o desenvolvimento local e reforça as vantagens competitivas do lugar (Cidrais, 1998; Rainisto, 2003; Renigier-Bilozor e Bilozor, 2015).

Quando nos referimos ao desenvolvimento de um território numa perspetiva agregada e ponderada, podemos dizer que os objetivos deste desenvolvimento estão todos associados conjuntamente com o intuito de atrair ou criar oportunidades para o território (Nunes, 1999; Barros e Gama, 2010). Estas oportunidades devem-se a iniciativas de atratividade local, iniciativas empresariais e de um plano estratégico estruturado e elaborado com a participação dos principais atores territoriais (Gomes, 2014).

O marketing territorial tem sido cada vez mais utilizado pelas unidades de governação local à medida que a competitividade entre as cidades e as regiões vai aumentando (Ward, 1998; Elizagarate, 2003; Fernandes e Gama, 2006). Esta, não se refere apenas à promoção de uma região, mas a toda uma gama de ferramentas que permite definir as características do “produto” territorial, a sua adequada comunicação, bem como, o seu plano de elaboração, implementação e monitorização (Metaxas, 2008).

1.1. Conceito de Marketing Territorial

Inicialmente, o marketing estava associado à atividade do vendedor, competências e capacidades que os vendedores teriam de ter para conseguirem captar a atenção do cliente e assim comercializarem eficientemente os seus produtos. Ou seja, o marketing não dependia das características, atributos e vantagens do produto, mas da capacidade do vendedor em conseguir persuadir o consumidor (Lendrevie et al, 1996; Kotler e Armstrong, 2016). Com o passar do tempo os gestores de empresas começaram a perceber a importância de cativar os clientes pelos atributos do produto (e não pela capacidade de persuasão do vendedor), criar mercados para produtos inovadores, conservar a clientela, garantir a sua satisfação e um serviço pós-venda. Permitindo assim o marketing tornar-se a ferramenta principal de aquisição de consumidores com aparecimento da “sociedade de consumo” (Kotler, 1991).

As transformações no mercado que aconteceram ao longo do século XX, quer devido à evolução das condições tecnológicas, quer devido ao aparecimento de métodos produtivos mais sofisticados e eficientes, ao surgimento de novos produtos, facilidades de comunicação e mobilidade, tornaram essencial por parte de qualquer organização a elaboração de estratégias, métodos e técnicas de marketing que permitissem acompanhar este progresso (Lendrevie et al, 1996; Fernandes e Gama, 2006). Deixa-se o marketing tradicional, auxiliar e limitado, para um marketing moderno, tornando-se numa ferramenta indispensável para a gestão das empresas e cujo o âmbito se alargou significativamente, tornando-se num dos principais fatores de competitividade empresarial nos diferentes mercados e setores de atividade (Pacheco, 2011).

Kotler, Haider e Rein publicaram em 1993 um livro, sendo dos primeiros autores a associarem territórios a produtos, em “Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States and Nations”. Os autores argumentam que milhares de lugares – cidades, estados, nações – estão em recessão e não podem depender dos governos e subsídios como forma de estimular o crescimento económico e impulsionar o desenvolvimento territorial. Uma solução mostrada por estes é o marketing territorial estratégico como o propósito de revitalizar vilas, cidades, regiões e países, para se tornarem mais competitivas no “mercado global”.

A verdade é que há muito que as entidades locais sentem necessidade de dar a conhecer o seu território com a finalidade de mobilizar e trazer pessoas, que habitem, que invistam e desenvolvam esse território (Elizagarate, 2003; Barros e Gama, 2010). Para esse

efeito, recorrem à promoção do mesmo, seja de forma mais ao menos perceptível ou mais ou menos organizada, divulgando imagens e notícias associadas a promessas de qualidade de vida. Foi através destes métodos obsoletos e desairosos que muitos territórios foram colonizados e desenvolvidos (Figueira, 2011).

Como foi referido no parágrafo anterior, o início do fenómeno “marketing territorial” advém da intenção do Homem em promover e divulgar o seu território, com a finalidade de atrair pessoas e investimentos (Texier, 1993; Fidalgo, 2009). Posteriormente, passou a focar-se nas ferramentas que favoreciam o crescimento e desenvolvimento económico (Monteiro, 2015). Na década de 70, o marketing territorial começa a focar-se em manter e criar oportunidades para as empresas locais, captar novos negócios e investimento externo, melhorar a atratividade habitacional do território e promover o seu desenvolvimento sustentado de forma a aumentar o seu nível de competitividade territorial (Cidrais, 1998; Fernandes e Gama, 2006).

Segundo o dicionário da *American Marketing Association*, o marketing do lugar tem como funções “influence target audiences to behave in some positive manner with respect to the products or services associated with a specific place” (influenciar o público-alvo a proceder de maneira positiva em relação aos produtos ou serviços associados a um local específico).

Contudo, Cidrais é mais específico e descreve o marketing territorial como

A análise, planificação, execução e controlo de processos concebidos pelos atores de um território, de modo mais ao menos concertado e institucionalizado, que visa, por um lado, responder às necessidades e expectativas das pessoas e das entidades e, por outro, melhorar e a competitividade global de uma cidade no seu ambiente concorrencial (1998:3).

Por último Kotler et al (1993) defendem que o objetivo principal do marketing territorial é de criar uma estratégia que atenda às necessidades dos diversos grupos de usufruidores, sejam aqueles que venham visitar, aqueles que residam no território, a comunidade laboral, as empresas ou os negócios exportadores desse mesmo local. Segundo estes autores, as autoridades locais devem apostar numa diferenciação e apoiar a elaboração de uma estratégia de marketing ajustada às características específicas do local.

Porém, ao contrário do que acontece com os produtos, não se “fabricam” territórios a partir de uma base zero, tal como não se escolhem as suas características geográficas, recursos naturais ou os seus habitantes (Correia, 2015). Todos os territórios são diferentes, cada um tem as suas características específicas o que retira valor a soluções *standard* que

pudessem ser replicadas de uma forma generalizada, acrescentando complexidade às tarefas a desempenhar pelos autoridades locais em matéria de marketing territorial (Bagautdinova et al, 2013).

1.2. Evolução do Marketing Territorial

Não se pode dizer que o marketing territorial só teve início quando se começou a usar essa designação para associar as ações marketing aos territórios. Com o início da época dos descobrimentos na Europa e à medida que os territórios iam sendo ocupados, era comum aparecerem mensagens de propaganda com a intenção de mobilizar indivíduos para a colonização dessas regiões (Ward, 1998; Metaxas, 2002). Contudo, embora já houvesse a prática, ainda não havia designação para esse procedimento. De acordo com Cidrais (1998:11), “a promoção territorial resumia-se à divulgação de informações sobre territórios distantes e de ideias promissoras sobre a vida e as expectativas de vida em determinados espaços”. Numa fase inicial, a promoção territorial tinha como finalidade difundir informações sobre regiões longínquas, criando expectativas suscetíveis de atrair pessoas que quisessem ocupar esses territórios (Barros, 2011).

Por exemplo, nas primeiras décadas do século XIX, desenvolveram-se várias campanhas de propaganda com o objetivo de atrair residentes para povoar as regiões mais inóspitas dos Estados Unidos e da Austrália - Figura 1 - (Correia, 2015). A questão é que nessa altura o termo marketing territorial ainda não era utilizado.



Figura 1 - Anúncios para atrair residentes em regiões inóspitas dos Estados Unidos: Central Canal, Indiana (1837) e Pinebluff, Carolina do Norte (1884) (The Pinebluff Historical Committee, Tower of Pinebluff 1976 e Berss Photo Collection, Indiana Historical Society)

Fonte: Correia (2015, p. 212)

Posteriormente, já no início do século XX, com o aparecimento e desenvolvimento das cidades industriais, surgiu a necessidade de desenvolver técnicas para atrair mais mão de obra e potenciais investidores (Rainisto, 2003). Mas, na verdade durante muitos anos, várias cidades possuíam uma reputação muito negativa associada à Era Industrial, onde os esforços das entidades governativas locais iam no sentido de alterar essa percepção (Erickson e Roberts, 1997). A exemplo desta situação está a ilustre campanha de marketing lançada pelo Estado de Nova Iorque no ano de 1977 “I ♥ New York”.¹ Esta campanha foi capaz de retirar a cidade do limiar da falência, fortalecer a identidade local e trazer turistas e visitantes à cidade (Barros, 2011). Outro exemplo foi o da cidade de Glasgow, que era historicamente intitulada como dura, suja e violenta, de forma a desfazer-se dessa imagem negativa, as autoridades locais levaram a cabo uma campanha designada “Glasgow’s Miles Better” promovendo a cidade como destino turístico e como um oportuno local para a indústria (Gomes, 2014).²

Quem também recorreu ao marketing territorial para se tentar recuperar foi município de Detroit nos Estados Unidos (Schneider, 2017). Em julho de 2013, Detroit tornara-se na maior cidade do país a declarar falência, com uma dívida recorde de 18,5 bilhões de dólares. Em 1950, esta cidade chegou a ser a quarta maior dos Estados Unidos (apelidada de “Motor City” devido a ser o coração da indústria automóvel do país), desde então perdeu mais de metade da sua população, passando de 2 milhões para 637 mil habitantes. Desde a retirada e falência de diversas fábricas do setor automóvel, à espiral de crimes associada à violência entre gangues e a uma péssima administração pública que levaram a cidade ao panorama em que se encontra. Com um aspeto desolador, há mais 78 mil edifícios abandonados, devido ao êxodo populacional. Para se tentar reerguer da falência e da fuga de residentes, as autoridades administrativas locais criaram o projeto “Detroit Live Downtown”, que incentivava a compra de moradias e apartamentos na cidade, através da requalificação e remodelação de edifícios conjuntamente com ações de propaganda de forma a atrair potenciais moradores para residir e viver na cidade.³

¹ - Fonte: <https://www.iloveny.com/>

² - Ver: <https://www.glasgow.gov.uk/>

³ - Fonte: <http://worldpopulationreview.com/us-cities/detroit-population/>
e <http://www.livedetroit.org/>
e <https://theweek.com/articles/461968/rise-fall-detroit-timeline>

Apesar de este já ser praticado há varias décadas e haver referências bibliográficas a temática do marketing territorial anteriores à década de 90, como, por exemplo “Selling Places: Environmental images for the executive” de Burgess (1982), que usa a designação “vender locais”, ou o caso do livro “Strategic Marketing for Non-profit Organizations” de Kotler e Andreasen (1987), onde abordam, embora de uma forma muito breve, que as autoridades locais devem usar o marketing para promover o território e os seus produtos endógenos. Só no início dos anos 90 é que termo começa a ser usado. Em 1990, Ashworth e Voogd lançam um livro que demonstra a aprovação do tema e da designação “Selling the city: Marketing approaches in public sector planning”, que defende a necessidade das cidades transmitirem uma imagem favorável e positiva de forma a atrair visitantes, moradores e investidores.

Seguiram-se posteriormente vários estudos: “Peut-on parler de Marketing Territorial? Revue d'Economie Regionale et Urbain” de Texier (1993) que explica a aplicação dos conceitos do marketing no desenvolvimento económico das cidades. “Selling Places:the city as cultural capital, past and present (policy, planning and critical theory)” editado por Kearns e Philo (1993), livro composto por treze ensaios, elaborado com o contributo de quinze autores, na maioria geógrafos, onde é referido que muitos lugares se esforçam para se “vender” com objetivo de captar investidores. Também em 1993, Kotler, Haider e Rein no seu estudo “Marketing Places - Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations” descrevem as dificuldades que as cidades enfrentam, dando importância ao processo de planeamento estratégico com o contributo do marketing.

A verdade é que nas últimas duas décadas têm sido apresentados cada vez mais trabalhos sobre o estudo e utilidade do marketing territorial. Atualmente o marketing territorial é entendido como uma ferramenta necessária para promover as singularidades e a identidade do território, fomentar o desenvolvimento sustentado, criar oportunidades para as empresas e empreendedores locais, melhorar a qualidade de vida, aumentar a eficiência na utilização de recursos e das infraestruturas (Cidrais, 1998; Fernandes e Gama, 2006).

1.3. Marketing Territorial em Portugal

1.3.1. Evolução do estudo do Marketing Territorial em Portugal

Em termos nacionais, Neves (1993) numa publicação de um artigo na Revista Portuguesa de Gestão destaca-se como o primeiro autor português a debater a temática do

marketing territorial. Contudo, Cidrais (1998) ao abordar o tema como foco principal de um projeto muito mais extenso que um artigo de 10 páginas, é considerado como o autor que deu início a debate do marketing aplicado aos territórios portugueses. Através da elaboração de um estudo (dissertação) designado “O Marketing Territorial aplicado às cidades médias portuguesas: os casos de Évora e Portalegre”, que lhe concedeu o grau de mestre na área de Geografia Humana e Planeamento Regional e Local. A intenção do autor era utilizar métodos e técnicas do marketing territorial com o objetivo de impulsionar o desenvolvimento local sustentável das cidades de Évora e Portalegre.

Posteriormente em 1999, Nunes desenvolve também um trabalho notável e interessante com o objetivo de proporcionar diretrizes no desenvolvimento do planeamento do marketing territorial estratégico para a Área Metropolitana do Porto.

Também, Fonseca e Ramos realizaram um estudo apresentado em 2006 em Viseu no 12º Congresso da Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional, com objetivo de demonstrar as vantagens decorrentes da aplicação do planeamento estratégico aliado ao marketing territorial no concelho de Almeida, que no dizer daqueles estudiosos, não está preparado, nem dispõe de procedimentos de gestão para enfrentar novos desafios.

Ultimamente vários estudos têm sido desenvolvidos em matéria de marketing territorial. Vânia Pacheco (2011) defendeu no Fac. de Economia da Univ. do Porto uma dissertação que lhe concedeu, também, o grau de mestre em Economia e Gestão das Cidades, onde realiza o estudo de um caso específico o “Prémios Novo Norte”, uma iniciativa pioneira que visa distinguir casos de sucesso de inovação e boas práticas na Região do Norte. Pedro Gomes (2014) apresentou na Univ. de Coimbra uma dissertação de mestrado em Geografia Humana onde avalia os planos estratégicos de dois municípios (Chaves e Coimbra). Amanda Schneider (2017) tornou-se mestre em Ciências da Comunicação com o Estudo da comunicação territorial da cidade de Braga. Muitas outras dissertações foram apresentadas nacionalmente onde a temática principal é o marketing territorial, Cristina Barros (2011), Alexandre Monteiro (2015), Raquel Lages (2017), entre muitos outros autores.

Em termo de publicações e desenvolvimento de artigos científicos em contexto da temática em causa, destaca-se o Prof. Doutor Rui Gama do departamento de Geografia da Faculdade de Letras da Unv. De Coimbra e o Prof. Doutor Ricardo Correia da Escola Superior de Comunicação, Administração e Turismo da Inst. Politécnico de Bragança.

1.3.2. Um exemplo da uma estratégia de Marketing Territorial em Portugal

Na prática, um caso de sucesso em que o planeamento urbanístico esteve ao serviço de uma estratégia de marketing territorial em Portugal, foi o Parque das Nações, local que acolheu a Expo'98, que atraiu cerca de 11 milhões de visitantes durante aproximadamente quatro meses. Sucederam-se espetáculos de música, teatro, circo, magia, dança, cinema, entre outros, num total de 1890 espetáculos temporários diferentes, repartidos por 4877 sessões. Era de esperar que este empreendimento turístico fosse provisório com a realização da Exposição Mundial de 1998 junto há zona oriental de Lisboa. Contudo, alguns dos pavilhões e infraestruturas foram mantidas permanecendo ao serviço dos habitantes e turistas, como é o caso do oceanário (o maior aquário do mundo com a reprodução de 5 oceanos distintos e numerosas espécies de mamíferos e peixes) e um pavilhão de múltiplas utilizações (o Pavilhão Atlântico, posteriormente renomeado de Altice Arena) onde ocorrem inúmeros eventos musicais e “casa” do Web Summit (maior evento de tecnologia da Europa).⁴

Apesar deste exemplo, a prática do planeamento estratégico e a aplicação do marketing territorial, ainda estar na generalidade dos municípios numa fase muito embrionária, este não é um conceito novo e tem sido empregue por alguns municípios que têm conhecimento das mais-valias inerentes à sua utilização (Correia, 2007). O atual paradigma, designado por muitos como “o capitalismo do século XXI”, privilegia as outras ciências sociais (Sociologia, Ciência política, comunicação) em prol das atividades económicas, sendo assim, só conseguirá beneficiar com essa situação aqueles que conseguirem entender a nova conjuntura que se tem vindo a afirmar nos últimos anos, e para o conseguir o marketing territorial é uma ferramenta extremamente útil (Figueira, 2011).

1.4. O termo – Marketing Territorial

É importante entender que existem vários termos que têm sido usados no contexto de marketing territorial, apesar de em Portugal este ser o termo mais utilizado pela maior parte dos autores que se debruçam sobre a temática, no estrangeiro são utilizadas várias expressões para abordar este mesmo assunto. Por exemplo: “Place Marketing” (Kotler et al, 1993, 1999; Metaxas, 2008, 2010) utilizado pelos dois mais conceituados escritores internacionais sobre

⁴ - Fonte: <http://www.portaldasnacoes.pt/item/eventos/>
e <http://www.historiadeportugal.info/parque-das-nacoes/>

o tema, Philip Kotler e Theodore Metaxas. Também “Regional Marketing” (Bagautdinova et al, 2013), “Local Marketing” (Erickson e Roberts, 1997) e “City Marketing” (Elizagarate, 2003) tem sido outra expressão utilizada para abordar a temática do “Marketing Territorial”.

1.5. Diferentes estilos de Marketing Territorial

Como em todas as áreas das ciências sociais conforme o estudo do tema se vai propagando começam a surgir novas teorias ou metodologias para desenvolver e explorar essa temática. Em matéria de marketing territorial podemos dizer que existem diferentes abordagens. Bagautdinova et al (2013:20) explicam que estas se podem dividir em três tipos:

- O “estilo Americano” – Nos Estados Unidos, os primeiros administradores que lidavam sistematicamente com o desenvolvimento territorial usavam as categorias típicas do marketing tradicional, utilizando estratégias e técnicas de marketing associadas à venda de bens e serviços. De acordo com o modelo, o principal objetivo das autoridades locais é "vender" o que possuem para quem está mais interessado: áreas urbanas, incentivos fiscais, atrações, ofertas culturais. O resto virá por acréscimo (e.g: qualidade de vida).

- O “estilo Europeu” – Este modelo tem em conta as limitações (administrativas, sociais, geográficas) da região, visa a criação e implementação de um sistema territorial atrativo que seja abrangente e envolva diversos atores públicos e privados. Esse sistema é composto por um conjunto de iniciativas que ofereçam um sítio para viver, um sítio para investir, um sítio para visitar e para poder regressar.

- O marketing Turístico – É a capacidade para atrair pessoas por longos ou curtos períodos com consequências positivas para a comunidade local (na vertente económica, cultural e social).

1.6. Marketing Territorial Estratégico

As potencialidades de um território não dependem apenas da sua localização, clima e recursos naturais, mas também das suas competências humanas. Kotler et al (1993:25) defendem que para que determinado lugar ter sucesso é necessário conseguir realizar um conjunto de tarefas:

- Ter capacidade para interpretar o meio envolvente que o rodeia;
- Entender quais as necessidades e comportamento dos envolvidos;

- Conceber uma visão realista de como um lugar pode vir a ser;
- Possuir competências para elaborar um plano que concretize essa visão;
- Conseguir consenso interno e criar uma organização eficaz;
- Ter *know-how* para avaliar as etapas já concretizadas.

Apesar de cada território ser condicionado por características que não escolhe (como localização geográfica, clima, recursos naturais), tal como para produtos e serviços, os lugares para se tornarem cada vez mais competitivos é importante apostar num conjunto complexo de técnicas de marketing territorial que incorporadas num plano estratégico, permitam promover e desenvolver o território em todas as suas vertentes (Ward, 1998; Rainisto, 2003; Fernandes e Gama, 2006). Não existe um esquema rígido para elaboração destes planos, contudo, todas as estratégias de marketing territorial, passam por três fases: análise, planeamento e implementação (Renigier-Bilozor e Bilozor, 2015).

O facto de não haver um guião estruturado de um plano estratégico territorial que pudesse ser replicado para todos os territórios, cria muitas vezes discordância entre os diferentes atores presentes no território (Barros, 2011). Estes processos estão envolvidos em conjunturas e situações de grande complexidade, é necessário um esforço de todos os envolvidos em abrir mão das vontades e interesses individuais, pois cada ator e cidadão tem a sua perceção, preferências e finalidades diferentes (Cidrais, 1998). Assim o desafio do planeamento estratégico é tentar adequar a sua estratégia de forma a satisfazer o maior número de envolvidos e resolver as principais carências territoriais.

Muitos autores apresentam formas diferenciadas, embora relativamente parecidas, de estratégias de marketing territorial, envolvendo uma sequência de etapas ou fases que permitem desenvolver um plano de marketing estratégico adequado às necessidades de cada lugar. Assim o marketing territorial divide-se por objetivos, elementos, atividades principais e métodos de elaboração de um plano estratégico funcional.

Começando pelos objetivos do marketing territorial estes estão direcionados dependendo dos grupos de stakeholders que se pretendem conquistar,

Objetivo: aumento da atratividade do lugar...	Grupo de Stakeholders
... como destino turístico	Visitantes
... para investimento estrangeiro e captação de empresas	Negócios e Indústria
... a fim de aumentar as exportações das indústrias locais	Mercados de Exportação
... com a intenção de manter os existentes e trazer novos habitantes, bem como, profissionais qualificados	(potenciais) residentes e trabalhadores

Figura 2 - *Objetivos do Marketing Territorial para cada um dos Stakeholders*

Fonte: Langer (2002, p. 8)

1.6.1. Elementos do Marketing Estratégico Territorial

Kotler et al (1993:28) identificam uma série de elementos essenciais à elaboração de um plano de marketing territorial, começando pelos segmentos-alvo, seguido dos fatores de marketing que podem ser utilizados, e por fim identificam os três stakeholders essenciais para a criação do plano de marketing territorial.

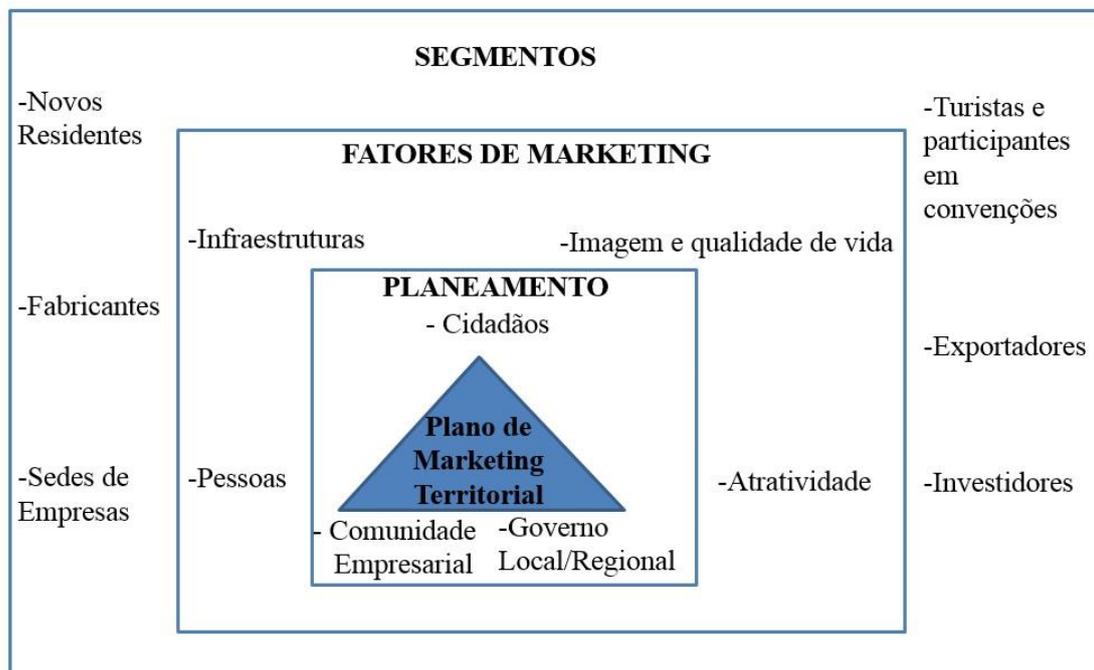


Figura 3 - *Elementos do Marketing Estratégico Territorial*

Fonte: Kotler et al (1993, p. 28), adaptado

O grupo de planeamento identifica quem são os principais intervenientes na elaboração do plano de marketing territorial, de modo que sejam criadas todas as condições para que este seja posto em ação, levando à satisfação das necessidades dos segmentos-alvo

desse território. Em relação aos segmentos-alvo convém distinguir aqueles que interessam atrair, aqueles que são aceitáveis e os que são indesejáveis. Após esse diagnóstico, criam-se diretrizes de ação que passam, não só pela criação de infraestruturas de acordo com o plano de marketing, mas também pelo modo como se deve divulgar a imagem e promover a atratividade territorial. Assim poderão proporcionar uma melhor qualidade de vida aos atuais e futuros habitantes, criar polos de atração para os turistas e captar investimento para os negócios e indústria local, possibilitando o crescimento das exportações de bens e serviços.

1.6.2. As principais atividades do Marketing Territorial

De acordo com os elementos que são considerados como fundamentais para a elaboração de um plano de marketing em qualquer região ou localidade, Kotler et al (1993) propõem que o marketing territorial deve abranger quatro atividades principais, descritas na - Figura 4 -, e cuja a sequência permitirá planejar eficientemente um correto posicionamento junto dos segmentos pretendidos:

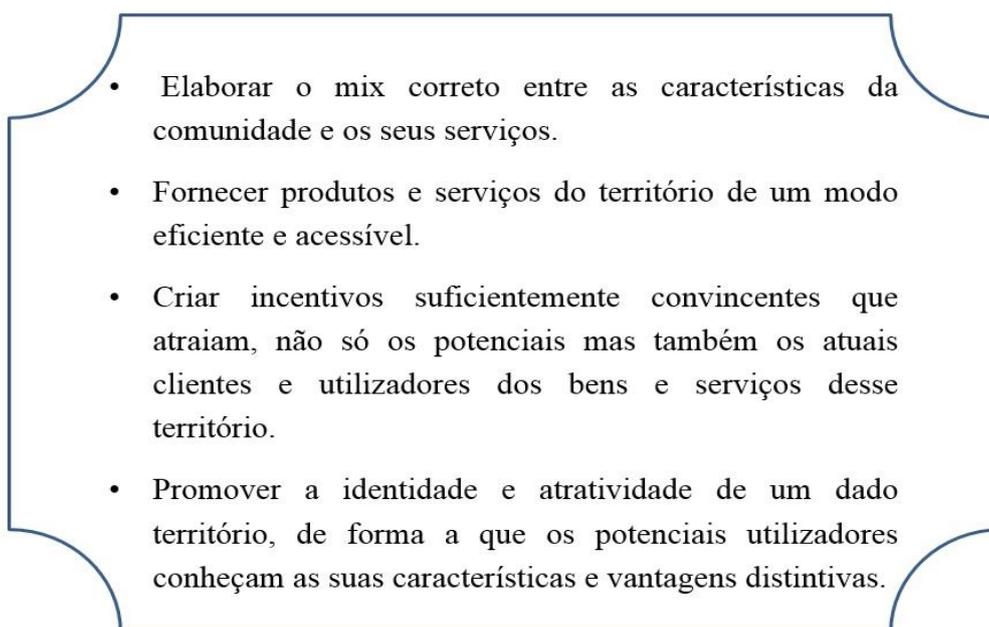
- 
- Elaborar o mix correto entre as características da comunidade e os seus serviços.
 - Fornecer produtos e serviços do território de um modo eficiente e acessível.
 - Criar incentivos suficientemente convincentes que atraiam, não só os potenciais mas também os atuais clientes e utilizadores dos bens e serviços desse território.
 - Promover a identidade e atratividade de um dado território, de forma a que os potenciais utilizadores conheçam as suas características e vantagens distintivas.

Figura 4 - As 4 atividades principais do Marketing Territorial

Fonte: Kotler et al (1993, p. 24), adaptado

1.6.3. Fases/Etapas de um plano estratégico de Marketing Territorial

Relativamente às fases ou etapas de um plano de marketing territorial, apesar de não haver um guião que se deva seguir à letra, existem diferentes abordagens, das quais destaco dois procedimentos, o apresentado por Kotler et al (1999) em “Marketing Places

Europe, How to Attract Investments, Industries, Residents and Visitors to Cities, Communities, Regions and Nations in Europe” e o processo apresentado por Sexto et al (2001) em “El Territorio como Mercancia. Fundamentos Teóricos e Metodológicos del Marketing Territorial”.

As cinco etapas do processo do planeamento estratégico do Marketing Territorial (Kotler et al, 1999: 86-87):

1. Auditoria do local: Trata-se de uma análise que visa identificar os fatores de atração de um território, os seus principais concorrentes, as principais tendências que estão a emergir na sociedade (e.g: preocupação ambiental) e por último elabora-se uma análise SWOT territorial.
2. Visão e objetivos: Através dos resultados obtidos na auditoria, é fundamental definir metas e prioridades e refletir sobre os pré-requisitos que permitem alcançar essas metas. A reflexão deve ter em consideração os segmentos-alvo que se pretendem atingir e distinguir entre metas de longo e curto prazo. Nesta etapa é importante ter em consideração as limitações orçamentais de um local, para não se criarem expectativas irrealistas.
3. Formulação da estratégia: Após definir a visão, objetivos e metas, passa-se à escolha de estratégias e há identificação dos recursos necessários para uma implementação bem-sucedida dessas mesmas estratégias.
4. Plano de ação: Elaboração de um plano de ação adequado, onde se definem custos, prazos, ações específicas, detalhes da implementação e entidades responsáveis por esse plano.
5. Implementação e controle: A verdade é que os planos não têm valor até serem implementados com êxito. É importante nesta etapa fazer relatórios periódicos onde se avalia se as metas estão a ser alcançadas e os prazos estão a ser cumpridos.

O planeamento estratégico é um processo cíclico e contínuo ao contrário do planeamento tradicional cuja a finalidade é a aprovação e execução de um plano definitivo, que constitui um produto acabado (Barros, 2011). As constantes alterações sociais, económicas e políticas que afetam os países, regiões e localidades, faz com que o plano estratégico de marketing deva ser dinâmico e contínuo adaptando-se e atualizando-se de acordo com a realidade presente nesse período.

As três fases do processo de elaboração de uma estratégia de Marketing Territorial segundo Sexto et al (2001):

Tendo em conta o esquema apresentado e defendido por Sexto et al (2001), foram identificadas três fases no processo de elaboração de uma estratégia de marketing territorial. A primeira fase designa-se de "Análise técnica", a segunda fase é denominada "Elaboração do plano de ação" e a terceira fase corresponde à "Implantação e controle".

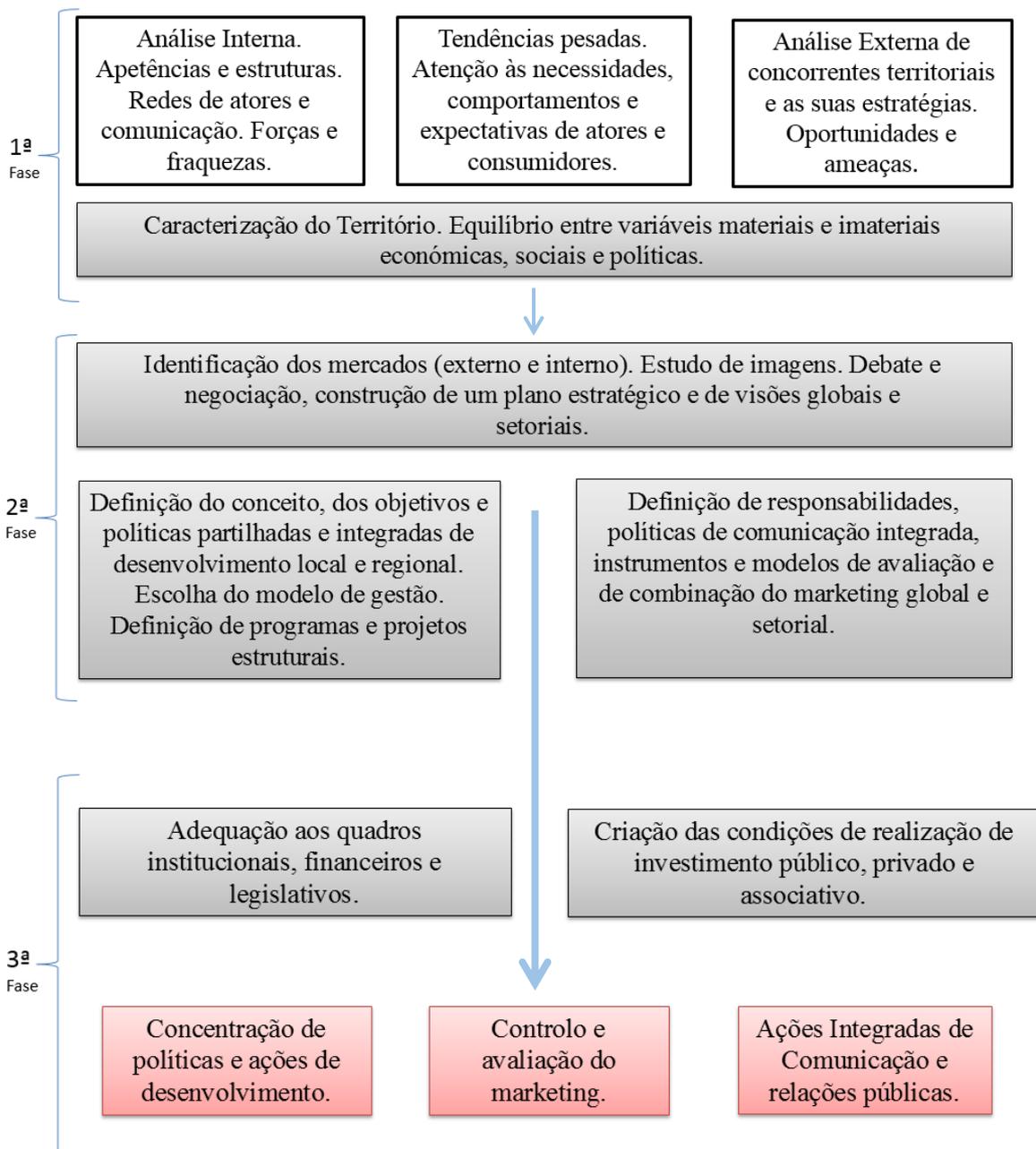


Figura 5 - O processo de planeamento do Marketing Territorial Estratégico

Fonte: Sexto et al (2001, p. 76)

Na primeira fase é feita uma análise e diagnóstico dividido por duas vertentes: externa e interna. No diagnóstico externo, analisam-se as condições sociais, económicas e as políticas públicas presentes num determinado território, com o intuito de poder caracterizá-lo. Os resultados deste diagnóstico permitem reconhecer ameaças que as autoridades locais poderão defrontar e para as quais devem estar preparadas, bem como oportunidades que as mesmas devem aproveitar para reverter em benefício dos indivíduos e organizações. Posteriormente realiza-se um diagnóstico interno onde se examinam os pontos fortes e fracos, com vista a identificar quais as vantagens e desvantagens competitivas em relação aos demais, fornecendo assim, a base para construir um futuro onde se incrementa a atratividade e se minimizam falhas do território. Relembro que todo este procedimento resulta do cruzamento entre uma análise interna e uma análise externa, fornecendo indicações necessárias para estabelecer objetivos gerais e específicos do planeamento estratégico territorial, com o intuito de aumentar a competitividade e eficácia do território.

Numa segunda fase, a abordagem é caracterizada por um duplo processo, o de debate envolvendo os atores locais (comunidade empresarial, representantes de associações sociais, autoridade local) e definição de objetivos específicos e setoriais, que orientarão as políticas, projetos e programas repartindo responsabilidades entre esses atores. Nesta fase também é definido o modelo de implementação das ações e as linhas mestras de orientação do planeamento estratégico do território. Por último, e ainda nesta fase se delineiam as formas de avaliação e monitorização.

Na terceira fase, é feita a gestão e execução das políticas definidas na fase anterior, através da implementação do plano, pelo que é relevante comunicar a cada segmento-alvo as alterações e o “*upgrade*” que estão a acontecer. Nesta fase também é importante que seja feito um controlo e avaliação da estratégia de marketing territorial. O grupo de planeamento e monitorização deve envolver uma equipa multidisciplinar de especialistas na matéria, que se deve reunir periodicamente para averiguar a evolução das medidas e ações a desenvolver. Os envolvidos devem ser os atores políticos e sociais para que o projeto se desenvolva em comunidade com todos os stakeholders relevantes para o seu sucesso.

Kotler et al (1999) explicam que o marketing estratégico de um local ou território é uma abordagem adaptável e produtiva, em que as estratégias a delinear, os recursos a utilizar e os planos a executar não poderão, nem deverão, ser copiados de uns locais ou lugares para outros. Isso porque como afirmam - Erickson e Roberts, 1997; Cidrais,1998; Correia 2015 - cada território possui as suas próprias características físicas, geográficas,

culturais, assim como o próprio capital humano (embora este tenha a possibilidade de se poder deslocar). Sendo assim, cada plano de marketing estratégico deve ser concebido e desenvolvido de forma única e exclusiva para cada localidade.

1.7. Fatores do Marketing Territorial

Segundo Bagautdinova et al (2013:20) o conceito de “4P” também é adequado para marketing territorial, estes autores definem estes quatro elementos como as coordenadas básicas do planeamento estratégico territorial:

- O **“produto território”** – inclui toda a oferta territorial. Engloba, por exemplo, recursos naturais, infraestruturas, atrações turísticas, oferta cultural, serviços públicos, instituições de apoio aos negócios existentes e à comunidade empresarial, oportunidades de investimento, entre outros.

- O **“preço do produto território”** – caracteriza-se pelas despesas que são incorridas ao consumidor no processo de “compra” do produto território, para viver e realizar atividades na área.

Para os residentes, o preço do produto territorial inclui o custo de vida, despesas de habitação, os custos dos bens e serviços. E os benefícios sociais associados a esse território.

Para os investidores, o tempo e os esforços necessários para obter as informações necessárias, os custos do projeto considerando o “preço” da mão de obra, custo de fixação do negócio num determinado lugar (e.g: renda de um armazém), benefícios fiscais oferecidos, etc.

- A **“localização do produto território”** – pode-se dividir em duas vertentes: a externa e a interna. Relativamente à perspetiva externa é a posição geoeconómica da região em relação às regiões vizinhas. Em relação à perspetiva interna é a posição e alocação de certo tipo de recursos dentro do território analisado. Uma adequada localização dos territórios, permite a estes especializarem-se e criarem relações de cooperação.

- **“Promover o produto território”** – envolve a aplicação de várias ferramentas de comunicação para dar informação sobre o produto territorial, expor melhorias e novidades a nível da oferta territorial e convencer os “clientes” a consumir o produto território, como por

exemplo, reuniões na primeira pessoa entre os principais representantes das autoridades locais com potenciais investidores.

1.7.1. As quatro estratégias do Marketing

Nesse sentido, como referi anteriormente, o território é o nosso “produto”, recorrendo a quatro principais estratégias de marketing: imagens, atrações, infraestruturas e pessoas, podem-se conquistar visitantes e moradores, desenvolver os serviços disponíveis, criar uma forte comunidade industrial e promover as qualidades de um território além-fronteiras.

Começando pelo “**Marketing de imagem**” – Esta normalmente é a mais barata das quatro estratégias, pois só se investe em comunicação e divulgação (Renigier-Biłozor e Biłozor, 2015). Já vimos exemplos de sucesso, como o caso, de Nova Iorque no ano de 1977 com a campanha “I ♥ New York” ou a campanha da cidade Glasgow (Glasgow’s Miles Better) em 1983.

Quando exploramos o marketing de imagem observando diferentes regiões ou territórios, podemos dizer que existem cidades que têm imagens fracas, que resultantes de uma estratégia de marketing territorial inexistente ou mal concebida (Fernandes e Gama, 2006). O gasto necessário e a eficácia de uma estratégia de marketing baseada na imagem depende dos atributos do local e da sua imagem atual. Manter uma imagem de um território que já é atrativa custa muito menos e é muito mais fácil do que criar uma imagem positiva de um território com má reputação ou em contextos desfavoráveis a nível económico, geográfico ou social (Kotler et al, 1999).

Uma cidade que seja, sistematicamente, afetada por fortes nevões, não será tão atrativa para residir como, por exemplo San Diego na Califórnia, a cidade que tem aproximadamente 300 dias de sol por ano. Os territórios que já possuem uma imagem positiva, independentemente do motivo (clima, segurança, gastronomia, etc) não necessitam de mudar a sua imagem (e.g: Frankfurt e Veneza), apenas precisam de manter essa imagem de uma forma durável e sustentada (Fernandes e Gama, 2006).

No que se refere ao “**Marketing de atrações**” – Melhorar a imagem de uma cidade não é suficiente para a tornar atrativa, sendo necessário criar, conservar e desenvolver

atrações de todo o tipo, naturais, históricas, culturais, turísticas, etc (Renigier-Biłozor e Biłozor, 2015).

Atentemos no caso de Lisboa onde, em termos históricos, temos o Mosteiro dos Jerónimos, construído no início no século XVI e classificado pela UNESCO como Património Mundial. Em termos turísticos temos o Oceanário de Lisboa que foi inaugurado para a Exposição Mundial de 1998, onde se podem encontrar mais de 500 espécies a viver em sete milhões de litros de água salgada. Relativamente à cultura, o Museu Calouste Gulbenkian foi inaugurado em outubro de 1969. Entre as 6500 peças adquiridas por Gulbenkian, encontram-se obras de Rembrandt, Renoir, Rubens, Monet, Degas e Van Dyck, entre outros artistas, assim como têxteis, louças e uma coleção de joias Lalique. Por último, em termos naturais, temos o estuário do rio Tejo, que em Lisboa é atravessado por duas pontes, ótima escolha para realizar um passeio de barco e explorar a Reserva Natural do Estuário do Tejo, que é constituída por 34 mil hectares e alberga aproximadamente 50 mil aves aquáticas de várias espécies.⁵

Com o surgimento das novas tecnologias de informação e comunicação, tornou--se mais fácil promover eventos atrativos tanto para os turistas como para os residentes, com festivais culturais, espetáculos musicais, acontecimentos desportivos, entre muitos outros (Fernandes e Gama, 2006).

Kotler et al (1993) defendem que também outras atrações devem ser propostas, como convenções e congressos, centros comerciais ao ar livre (e.g: em Portugal - Freeport Fashion Outlet em Alcochete), centros de entretenimento e atividades culturais na rua (e.g: exposições em praças ou jardins).

O **“Marketing das infraestruturas”** – Para além de uma imagem forte e de um conjunto de atrações e atividades que permitam promover o território, é necessário, outros fatores para desenvolver completamente o território em questão. Infraestruturas que para além das “superbásicas” (rede elétrica, abastecimento de água potável, sistema drenagem e tratamento de esgotos), podemos classificar como “básicas”, uma boa rede de transportes, escolas com educação de qualidade, hospitais públicos, entre outras (Kotler et al, 1993).

Fernandes e Gama (2006:15) afirmam que “Uma cidade é, igualmente, representada e percecionada através da qualidade das suas ruas, autoestradas, caminhos de ferro,

⁵ - Ver: <http://www.lisbonne-idee.pt/>

aeroportos, estações de caminho de ferro, transportes públicos, redes de comunicações, infraestruturas digitais e de comunicação, entre outros”. Assim são várias as infraestruturas que permitem o desenvolvimento local. Contudo, esta é a mais difícil das quatro estratégias, pois exige investimentos muito avultados.

A última estratégia é o “**Marketing das pessoas**” – Langer (2002) defende que esta se caracteriza pela capacidade do território para vender a imagem dos seus habitantes, ou seja, o grau de hospitalidade destes, divulgação de talentos (pessoas do território com capacidades admiráveis), ou o facto de a mão de obra nesse espaço ser mais barata (captação de indústria).

Kotler et al (1999) e Fernandes e Gama (2006) reconhecem que uma das formas de desenvolver estratégias de marketing é a de promover as suas pessoas, valorizando diferentes campos:

- Pessoas famosas (e.g: músicos, jogadores de futebol, políticos);
- Líderes locais entusiásticos;
- Pessoas competentes;
- Pessoas com perfil empreendedor;
- Pessoas que mudar de lugar para o presente espaço (fenómeno sigam-me);
- Pessoas de diferentes culturas e religiões.

Por duas vezes Portugal chegou a realizar uma campanha nacional muito apelativa, sensibilizando os portugueses para a necessidade de serem hospitaleiros e comunicativos, de forma a receberem os visitantes e turistas da melhor maneira, quer aquando da Expo 98 como do Euro 2004, evento desportivo que teve lugar em oito cidades portuguesas e em dez estádios.

1.8. Potencialidades e fatores que influenciam o resultado do Marketing Territorial

Barros e Gama (2010) defendem que o marketing dos lugares abre um conjunto muito mais vasto de potencialidades do que aquelas que deduzimos quando abordamos o tema de uma forma mais acessível e elementar. Sendo assim, os autores identificam um conjunto mais amplo de oportunidades que este pode criar:

Permite a compreensão da realidade territorial
Cria novas atrações para os residentes e visitantes
Contribui para dinamizar o tecido económico e produtivo local
Promove o bem-estar e qualidade de vida dos habitantes
Melhora a autoestima e identidade local
Possibilita a idealização de imagens coerentes e favoráveis sobre o território
Desenvolve e posiciona a “Marca Territorial”, permitindo que este se valorize face aos competidores
Permite ao território projetar-se fora do seu espaço geográfico (regional, nacional, internacional)
Procura assegurar a satisfação dos cidadãos, investidores e turistas
Produz uma imagem hospitaleira e entusiástica, de modo a atrair novos moradores, empresas e visitantes

Figura 6 - Potencialidades do Marketing Territorial

Fonte: Barros e Gama (2010, p. 94), adaptado

Os resultados de uma estratégia de marketing territorial bem-sucedida dependem de vários fatores, para além da qualidade e eficiência do plano estratégico territorial. Bagautdinova et al (2013:21) identificam um conjunto de fatores que podem influenciar esse resultado:

- O valor do território (histórico, cultural, arquitetónico, património paisagístico);
- O nível de participação e iniciativa da sua comunidade (realização de eventos e atividades);
- Oferta a nível dos recursos naturais e matérias-primas (e.g: qualidade dos terrenos agrícolas);
- A acessibilidade ao território e as suas condições (e.g: a existência de ferrovias).

1.9. Proposta de Valor do Produto Território

O objetivo do marketing para além de potencializar a “venda” um determinado produto é também garantir a obtenção de valor para os consumidores, ou seja, o marketing independente do tipo (produtos, serviços, turístico, territorial) deve sempre tentar entregar

valor ao “cliente” (Grönroos, 2006). Perceber, conceber, comunicar e proporcionar aos “clientes” valor e satisfação é a natureza do pensamento e prática do marketing como defende Kotler e Armstrong, autores do livro “Principles of Marketing” (2016).

É importante referir que um “produto”, tendo em conta a noção de marketing, não se limita apenas à ideia de um bem ou serviço, mas um conceito mais alargado que abrange organizações, pessoas, territórios, experiências e eventos (Kotler, 1998). O “produto” segundo o marketing é tudo que possa ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou uma escassez (Kearns e Philo, 1993).

No desenvolvimento do marketing, o estudo do “cliente” tem sido essencial para compreender e estabelecer previsões em relação às características da procura. A criação de uma proposta de valor convincente e adequada a um determinado território, tal como no marketing dos bens e serviços, necessita de estudo intensivo e análise cuidada das motivações, atitudes, desejos e necessidades do público-alvo (Belo, 2010).

Os atores locais ao definirem um plano de marketing com base na proposta do valor territorial devem para além de ter em conta o público-alvo, analisar também de que maneira essa “proposta de valor” vai contribuir para o progresso, desenvolvimento e promoção do respetivo território (Correia, 2007). Muitas vezes a procura pelas administrações locais por ações que produzam efeitos visíveis num curto prazo de tempo de forma a serem sufragadas dentro dos períodos eleitorais, contribuem para que seja dada preferência a iniciativas associadas à identidade e comunicação do território, em detrimento da valorização efetiva da oferta (Correia, 2015).

Fernandes e Gama defendem que uma proposta de valor competente, voltada não para angariar votos eleitorais, mas para desenvolver economicamente, socialmente e culturalmente esse território deva apostar

num ensino e educação de qualidade, uma força de trabalho qualificada e competente, estabilidade económica, social, política e ambiental, um bom clima local de negócios, investimento exterior, novas tecnologias de informação e comunicação disponíveis e utilizadas, serviços de suporte, recreação, lazer, desporto e outros elementos que contribuam para o desenvolvimento e para a qualidade de vida das populações (2006:25).

Os efeitos de uma proposta de valor que estimule o crescimento local, a nível de infraestruturas, qualidade de ensino e apoio a atividade empresarial pode nem sempre ter um impacto surpreendente na comunidade, pois é um projeto de longo prazo e muitas vezes, buscam-se soluções a curto prazo, que acabam por ter um efeito cativante, mas que é

efêmero, comprometendo e mostrando a vulnerabilidade de uma proposta de valor “pensado no momento atual” em vez de uma proposta de valor “pensada para e em função do futuro” (Metaxas 2002).

Um bom exemplo de uma proposta de valor do produto território é a que foi criada no Estreito de Oresund. É um estreito que separa a Dinamarca da Suécia, mais precisamente entre a ilha dinamarquesa da Zelândia e a província sueca da Escânia. Os dois países lutaram ao longo da história várias vezes pelo controlo do estreito (lugar estratégico de ponto de acesso ao Mar Báltico), motivo pelo qual, os habitantes de ambos os territórios sempre se consideraram adversários. Com o fim da II Guerra Mundial, estes territórios deixaram de se ver como inimigos, para se tornarem parceiros de negócios.

O planeamento e construção de uma ponte para ligar as duas margens marcou o início de um processo estratégico, no sentido de fazer emergir naquele território uma região, a Região de Oresund, que incluía as cidades industriais de Malmo e Copenhaga. Para além da ponte foram criadas infraestruturas de transporte, de saúde e educação comuns. Foi também detetada a necessidade de desenvolver uma identidade comum, que permitisse colocar a região no mapa, especialmente do ponto de vista do resto da Europa. A Consultora Wolf Olins, contratada para essa tarefa, comprometeu-se a encontrar e descrever os valores para formar a base de integração regional e definir uma estratégia de marketing territorial. O *slogan* com duplo sentido desenvolvido pela consultora – “Oresund – The Human Capital” – procurou enfatizar essencialmente a qualidade de vida e os elevados níveis educacionais e de avanço tecnológico e científico da região (Silva et al, 2015: 108-109).

Todos os territórios, sejam eles cidades, concelhos, regiões ou nações, dever-se-iam questionar sobre quais os motivos pelos quais, as pessoas naquele espaço queiram viver, visitar, investir e iniciar ou aumentar a atividade empresarial. Sendo assim Kotler et al (1993) defende que esses territórios devam interrogar-se, relativamente ao que este apresenta ou disponibiliza que as pessoas tanto necessitam, ou pretendem, assim como, face à globalização, qual ou quais as vantagens competitivas que o território possui relativamente aos outros.

Para se poder construir uma proposta de valor do “produto território”, que seja funcional e competitiva, é necessário (Belo, 2010:64):

I) A existência de um conjunto de recursos (físicos e humanos) que permitam criar uma proposta de valor diversificada e sustentável tanto para os habitantes e turistas, bem como para a atividade empresarial.

II) A capacidade de operacionalizar aqueles recursos mediante o estabelecimento de uma visão para o território, com a intervenção, a montante e jusante, dos diversos atores locais.

É importante que o marketing adote uma perspectiva dinâmica, que permita acompanhar as constantes mudanças que ocorrem nas preferências, comportamentos e expectativas dos “clientes” do produto território, podendo eventualmente surgir a necessidade de alterar ou reconstruir a proposta de valor territorial de modo a obter a satisfação dos atuais “clientes” e conseguir atrair outros (Sexto et al, 2001).

1.10. Futuro do Marketing Territorial

Atualmente, o marketing territorial disponibiliza diretrizes para tornar os lugares mais atraentes para os segmentos-alvo. Contudo, muitos investigadores na área do “place marketing” afirmam que estes territórios estão cada vez mais em risco, devido a:

- 1- Mudanças rápidas no ambiente económico, político e tecnológico global, como o surgimento da “Nova Economia”;
- 2- O inevitável processo de evolução e decadência urbana, onde o crescimento urbano cria novos tipos de problemas;
- 3- Um número crescente de concorrentes nos seus esforços para atrair recursos escassos, e.g: Europa Oriental após o colapso da Cortina de Ferro;
- 4- O facto de os territórios terem de depender cada vez mais dos seus próprios recursos locais.

Devido principalmente a estes fatores e a outros de menor importância ou ainda ao surgimento de possíveis novos fatores, Kavartzis e Ashworth (2008) reconhecem alguns desafios para o futuro do marketing territorial:

- Melhorar a perceção e compreensão das autoridades locais relativamente à importância do marketing dos lugares no desenvolvimento do território;
- A necessidade de um entendimento coletivo entre os diferentes atores e stakeholders territoriais;
- Uma distribuição clara do papel de cada interveniente, bem como uma eficiente cooperação e coordenação destes na construção e implementação do projeto de marketing;

- A noção do marketing dos lugares como um processo contínuo e articulado e não como o desenvolvimento de iniciativas esporádicas ou fragmentadas;
- Perceber que o conceito de marketing territorial é muito mais que o desenvolvimento de ações e propostas ligadas ao turismo, aliás, o marketing turístico é apenas uma subdivisão/ uma vertente do marketing territorial;
- A importância de envolver cada vez mais elementos da comunidade local no processo de realização das estratégias de marketing;
- Mais ambição e monitorização das atividades de marketing desenvolvidas no território, de modo a se atingirem os melhores resultados possíveis dentro dos prazos estipulados.

Apesar das limitações e dificuldades que o marketing territorial ainda enfrenta, devido a não existir um guião *standard* na elaboração do plano estratégico, os territórios terem características específicas e distintas, lacunas entre a teoria e a aplicação prática e desconfiança dos principais atores territoriais relativamente à sua eficiência (Kavaratzis e Ashworth, 2008). Este é cada vez mais aceite pelos especialistas em matéria de gestão territorial como um fator de desenvolvimento local e que permite ao território tornar-se mais competitivo no “mercado” global (Renigier-Bilozor e Bilozor, 2015).

1.11. Conclusão

Em resumo, podem referir-se quatro aspetos que um território precisa de apresentar para desenvolver uma boa política de marketing (Kotler et al, 1993:344-346):

- Assegurar a satisfação dos residentes, investidores e visitantes fornecendo as infraestruturas e serviços necessários;
- Criar iniciativas e atrações que melhorem a qualidade de vida dos cidadãos e que contribuam para manter as empresas presentes no território;
- Comunicar o estilo de vida e melhorias ocorridas na oferta territorial através de um programa de comunicação apropriado;
- Toda a comunidade, autoridades locais, associações, empresas e indivíduos devem participar na divulgação e promoção das qualidades territoriais, de modo a atrair investimentos, visitantes e novos habitantes para esse lugar.

Podemos dizer que o marketing territorial surge assim como uma ferramenta que auxiliará o trabalho daqueles que desejam planejar, estrategicamente, o desenvolvimento de um território, promovendo e divulgando os seus atributos de forma a abranger um público mais amplo e contribuindo para fortalecer a sua competitividade face a outros territórios. O marketing utilizado para “vender” o produto território, permitirá que este se torne mais propenso à realização de investimentos, ao surgimento de novos residentes e visitantes, bem como à captação eventos mediáticos.

Langer (2002) reconhece que a lógica subjacente à atual expansão do marketing dos lugares baseia-se no *benchmarking*, simultaneamente com um cenário de efeito *bandwagon*, onde o estudo e aplicação do marketing associado aos territórios, se torna numa estratégia e tendência cada vez mais adotada e em constante otimização, o que conduz a um desempenho e eficácia superiores, permitindo obter progressivamente melhores resultados.

Convém salientar que tal como a maior parte dos especialistas na matéria defendem e nós partilhamos da mesma opinião: o marketing territorial não se resume apenas às ações de promoção e divulgação das qualidades e características de um determinado local ou região. Este é muito mais que isto, permite elaborar um diagnóstico interno e externo no que toca as potencialidades e debilidades do território, estudar o público-alvo interessado na oferta, de que forma é possível alcançar esse designado público e selecionar quais os atores elementares para a realização de todo o processo.

Benko (2006) defende que o marketing territorial não pode ser avaliado por aspetos ou dados quantitativos, mas sim qualitativos, tendo em conta a satisfação dos seus habitantes ou a atratividade do seu território. Contudo, a nossa opinião é diferente, na medida em que dados quantitativos podem também ser um indicador da eficácia e sucesso do plano de marketing estratégico. Quando se aumenta o número de novos habitantes, mais turistas e a vinda de um número significativo de fábricas e empresas para o território, é prova do êxito do projeto de marketing territorial desenvolvido com sucesso.

2. Oferta Territorial

O valor de um território depende da forma como um conjunto de recursos (a sua oferta) é nele combinado (Correia, 2007). Esses recursos não têm que ser apenas os recursos tangíveis, como os recursos naturais, capital financeiro, infraestruturas, património histórico.

Podem ser recursos intangíveis como recursos humanos dos serviços públicos, qualidade do ensino educacional nos diferentes níveis, características culturais, etc. A essa soma de recursos iremos designar oferta territorial (Correia, 2015).

Sendo assim e devido a extensa oferta que um território pode disponibilizar, surge o conceito de “megaproduto”. Do ponto de vista do marketing, um produto é um termo amplo e compreende muitos elementos que são difíceis de medir, por exemplo: localização, clima, ambiente natural, etc. Também inclui elementos como: capital humano, rede de transportes e serviços públicos, etc. Um “megaproduto” é definido como uma oferta de uma unidade territorial e inclui produtos inter-relacionados materiais e imateriais que estão disponíveis a determinados usuários com um custo ou mesmo gratuitamente (Renigier-Bilozor e Bilozor, 2015). Esse “megaproduto” é composto por hospitais, esquadras da polícia, hotéis, restaurantes, universidades, museus, teatros, estradas, monumentos históricos, fauna e flora, rios, praias, iniciativas culturais, eventos musicais ou desportivos, etc. É tudo o que território tem para oferecer aos seus visitantes ou residentes (Metaxas, 2010).

Correia (2015) vai mais longe e diz que a oferta territorial inclui também oportunidades de trabalho, férias de sonho, oportunidades de negócio, tranquilidade, diversão (e.g: Las Vegas). Ou seja, essa oferta inclui para além do que já foi referido no parágrafo anterior outras dimensões como, emoções, sensações, experiências, conhecimento e oportunidades.

Mesmo para a comunidade empresarial essa oferta não se restringe apenas a infraestruturas, mas por exemplo a incentivos fiscais ou a proximidades com certas zonas ou stakeholders estratégicos, de modo a ser mais interessante para a organização ou fábrica estar localizada nesse território (Texier, 1993).

Para a produção da oferta territorial, não só contribuem entidades públicas como entidades privadas, no caso, por exemplo dos turistas, os restaurantes e hotéis são elementos bastante importantes para criar uma experiência agradável dentro do território. Aliás, a simpatia e o profissionalismo dos indivíduos que trabalham nas áreas associadas à atividade turística, também são valorizadas pelos visitantes como forma de avaliar as qualidades do território (Correia, 2015).

Para finalizar Madureira (2015) explica que a aglomeração urbana gera um efeito de consumo progressivo e com o aumento da população maior serão as necessidades

coletivas como redes de transporte, serviços públicos, etc. Quanto maior for o número de habitantes, maior será a oferta territorial, um bom exemplo é a existência ou não de cinema diariamente num dado local, para 500 residentes não se justifica, mas se forem 5000 habitantes já têm razão de ser, uma vez que vai haver um uso regular dessa oferta territorial.

3. Comunicação Territorial

A comunicação não é apenas imprescindível para as marcas e empresas, mas também para nações, regiões ou cidades. Informar, promover e comunicar com os seus stakeholders é fundamental para o desenvolvimento do território. Para além dos residentes, a comunicação do território tem diferentes públicos, como turistas, investidores, empresas, governo e outros territórios (Schneider, 2017).

Gaio e Goiveia (2007) defendem que a comunicação de um território, tem dois públicos-alvo: os “clientes” internos (residentes, classe trabalhadora, empresários e organizações instaladas nesse espaço) que interessa manter dentro do território e os “clientes” externos (não residentes, visitantes, investidores e empresas forasteiras) que precisam de ser atraídos e conquistados. Para que essa comunicação ocorra de forma eficiente é necessário:

- Incorporar no planeamento estratégico a ferramenta comunicação;
- Contratar uma equipa especialista na área ou criar um departamento de comunicação;
- Segmentar as diferentes ações ou estratégias de acordo com o público-alvo.

Não podemos dizer que um território tem um plano de comunicação, apenas com o *design* gráfico de um logótipo, o desenvolvimento de uma campanha publicitária ou ações de relações públicas. Uma estratégia de comunicação que se traduza simplesmente em publicidade, *slogan* e campanhas, não será um processo estrategicamente planeado, mas algo aleatório, desorganizado e oportunista e, portanto, ineficaz (Metaxas 2010). Sendo assim é importante elaborar um plano de comunicação estruturado que possa vir a ser desenvolvido e melhorado ao longo do tempo. Essa estratégia deve envolver a construção de uma imagem e marca territorial, através da sua dimensão funcional e simbólica, capaz de valorizar a identidade local, permitindo ao território sobressair perante os concorrentes (Gaio e Goiveia, 2007).

3.1. Imagem Territorial

Kotler et al (1999) define a que a imagem de um território é o resultado de um conjunto de convicções, ideias e impressões que as pessoas têm sobre esse lugar. Pode ser entendido como uma representação mental dos atributos (positivos e negativos) de um “produto”, que pode ser um bem, um serviço, uma organização ou neste caso um território (Belo, 2010).

Uma percepção negativa sobre um determinado território (e.g: uma cidade com uma elevada taxa de criminalidade) contribui para a desvalorização da sua imagem e pode ter repercussões desastrosas e prolongadas na sua prosperidade e desenvolvimento. Já uma imagem positiva permite que muitos territórios consigam captar novos residentes à procura de qualidade de vida, trazer turistas, atrair investimento e contribuir para o crescimento da economia local.

Contudo, Fernandes e Gama (2006) defendem que a imagem de um lugar não pode ser definida apenas pela percepção que um individuo possui a cerca deste, pois diferentes pessoas podem ter percepções variadas do território. A construção de uma imagem de um território é um processo complexo, com necessidade de ser algo contínuo e não apenas com ações ocasionais.

3.2. Marca Territorial

Segundo o dicionário da *American Marketing Association*, uma marca é um "nome, termo, *design*, símbolo ou qualquer outra característica que identifique um bem ou serviço dos seus concorrentes". Contudo, esta é uma definição muito elementar, pois uma marca é uma realidade multidimensional, que vai muito mais além de um termo, nome ou símbolo.

Uma marca representa a sua empresa e identifica o seu produto perante o consumidor. A marca é um ativo e deve ser tratada como tal. A criação de uma marca é muito mais exigente do que um simples jogo de “dar um nome”. Usar uma marca é saber como representar profissionalmente um negócio, manter o nome da marca no público-alvo e inspirar-lhe confiança. Cada marca, como cada pessoa e cada negócio, tem uma personalidade única. Não há duas marcas que possam ter a mesma personalidade. Uma marca deve, inventar o seu próprio estilo de comunicação, provar a sua diferença, investir regularmente em comunicações. Uma marca implica uma promessa ao consumidor (Miguel Sousa, 2014: 18).

Em termos territoriais uma marca é um conjunto sólido de carateres, sensações e assimilações que fazemos a um determinado lugar ou região. A marca territorial deve comunicar um conjunto de valores que decorre de uma visão original e singular pela qual o

território pretende ser reconhecido, funcionando ao mesmo tempo, como uma promessa territorial (Correia, 2015).

4. Gestão Territorial

A gestão pública tem um papel essencial, no processo de criação de valor territorial, contribuindo para o bem-estar dos residentes e turistas, assim como satisfação da comunidade empresarial local. Para isso a gestão municipal intervém nas mais diversas áreas (DGOTDU, 1996):

- Qualidade de Vida (habitação, educação, saúde, segurança, desporto, etc);
- Integração Social (minorias, desemprego, grupos vulneráveis ou em risco de exclusão social);
- Cultura e Identidade Territorial (património histórico, iniciativas culturais, atividades artísticas, associativismo, imagem do território);
- Gestão Urbana (serviços municipais, rede de transportes públicos, planeamento urbano);
- Capacidade Produtiva e Tecnológica (infraestruturas de investigação e desenvolvimento, infraestruturas de mobilidade, telecomunicações, formação técnica e profissional, iniciativas – congressos, conferências, encontros – ligados a atividade empresarial);
- Relação Institucional com o Exterior (nível regional, nacional, comunitário e internacional).

Estes são os principais setores de intervenção das administrações locais, que através de medidas nestas áreas pretendem melhorar a qualidade de vida dos residentes, a experiência dos visitantes e oferecer condições para os negócios e empresas prosperarem no território. Para além da satisfação dos “clientes internos” também é importante intervir nestes setores com objetivo de atrair possíveis habitantes e investimento fora dos limites territoriais.

4.1. Visão e Valores

A visão de uma empresa refere-se a como a organização se vê no futuro, ou seja, traduz-se num conjunto de intenções e aspirações por parte desta em relação ao seu

futuro. Nos territórios a ideia é a mesma, o desenvolvimento de uma visão prende-se com a intenção e capacidade que exista de a conseguir projetar num futuro de, por exemplo, 20 anos (Ward, 1998).

Os valores de uma organização são princípios éticos ou crenças que servem de guia ou critério para todas as suas ações. Em termos territoriais, este conceito está intimamente ligado com a forma como todos os envolvidos no território, sejam eles as autoridades locais, organizações ou indivíduos respeitam esses “códigos de conduta” e as suas atitudes têm em conta os princípios morais (Langer, 2002).

É importante que todos os envolvidos partilhem a mesma visão. Contudo, um território é constituído por agentes com múltiplos interesses e diferentes perspetivas de desenvolvimento. Este problema de heterogeneidade associado ao individualismo faz com que o alinhamento de todos os elementos da comunidade local com a visão territorial se torne num desafio bastante complexo, para além de que torna mais propício a que não se respeitem os valores pelo qual os indivíduos de um território se devem orientar (Correia, 2015).

4.2. Planeamento estratégico

Apesar de já termos falado em planeamento estratégico em matéria de marketing territorial, o planeamento estratégico acarreta outras dimensões para além do marketing. Pode ser um plano de gestão, um plano financeiro, um plano de comunicação, entre muitos outros. Sendo assim é importante abordar o planeamento estratégico de uma forma mais ampla e abrangente.

Na verdade, o “strategic planning” tem sido bastante utilizado tanto no setor público como no setor privado como uma boa prática de gestão. Metaxas (2010) diferencia o “planeamento estratégico” do “planeamento tático”, devido ao horizonte temporal e quanto à essência (natureza) desse planeamento. De acordo com o autor, o planeamento estratégico caracteriza-se por longos prazos e a sua natureza é de projetar tendo em mente a satisfação dos objetivos propostos, no futuro. Já o planeamento tático tem um período temporal de curto prazo e a sua natureza e executória de modo a, concretizar a ação no presente e com resultados imediatos.

Segundo Fonseca e Ramos (2006), o conceito de “território-empresa” faz todo o sentido, planeando estrategicamente um território como se de uma organização se tratasse,

aplicando ferramentas associadas ao planejamento estratégico empresarial. Metaxas (2010) é mais calculoso e afirma que as empresas têm objetivos claros de demanda pelo lucro e que esse não pode nem nunca deverá ser o objetivo de um plano estratégico, esse objetivo deve ser sempre o crescimento e desenvolvimento do território.

Apesar de não existir tal como no planejamento associado ao marketing territorial uma metodologia rígida a seguir, pois todos os territórios são diferentes e têm as suas características específicas. Fonseca e Ramos (2006:5-7) identificam quatro princípios fundamentais à realização de qualquer planejamento estratégico:

- Processo de prospectiva, ou seja, a importância de assumir a incerteza quanto a fenômenos futuros que possam influenciar a aplicação do plano, bem como, ter noção de limitações em termos de capacidade ou ferramentas para aplicar um plano demasiado ambicioso.

- Processo de avaliação, com a realização de apreciações e verificações contínuas que permite averiguar até que ponto os objetivos propostos poderão ser alcançados e analisar se as medidas tomadas estão a trazer resultados efetivos.

- Processo participativo, através da mobilização dos atores locais públicos e privados mais representativos: administrações locais, associações civis, comunidade empresarial, etc.

- Processo de gestão, que advém da sua original aplicação ao domínio empresarial. É importante que o processo de gestão seja flexível e dinâmico, de forma a poder-se ajustar a mudanças nas tendências e realidade local.

4.3. Stakeholders

No processo de criação de uma estratégia de marketing territorial é importante a participação não só das entidades públicas como também entidades privadas (Metaxas, 2002). Pois, apesar de terem motivações e intenções distintas têm um objetivo em comum, desenvolver o território e aumentar o seu nível de competitividade de forma a maximizar o seu potencial (Kotler et al, 1993).

A *American Marketing Association*, define stakeholder como “um de um grupo público alargado de organizações ou indivíduos com os quais uma empresa deve se preocupar. Os stakeholders-chave são clientes, funcionários, acionistas, fornecedores e outros que têm algum relacionamento com a organização.” Em termos territoriais, podemos

dividir os stakeholders em indivíduos (cidadãos e empresários) e governos e administrações (locais, regionais, nacionais, internacionais). A função do governo e administrações é criar oportunidades de desenvolvimento (de negócio) para as empresas e investidores, assim como melhorar a qualidade de vida da população. O dever dos empresários é aproveitar essas oportunidades e naturalmente que os habitantes devem tentar usufruir dessa qualidade de vida (Dinis, 2004).

Kotler et al (1993:38-39) enumera um conjunto de principais atores no Marketing Territorial:

1- Atores do setor Público

- Presidente da Câmara /Prefeito da cidade
- Departamento do planeamento urbanístico
- Departamento do comércio e indústria
- Centro de Turismo
- Gabinete de informações públicas
- Gabinete de infraestruturas (transporte, educação, saneamento, eletricidade, etc)

2- Atores do Setor Privado

- Associações empresariais
- Associações profissionais
- Promotores imobiliários
- Instituições financeiras (bancos comerciais, fundos de pensão, etc)
- Hotelaria e venda a retalho (hotéis, restaurantes, lojas, centros comerciais, etc)
- Sindicatos
- Companhias de transporte (táxis)
- Mídia (Jornais, rádio, TV)

3- Atores regionais

- Comissão para o desenvolvimento económico regional
- Funcionários municipais

4- Atores Nacionais e Internacionais

- Governo central
- União Europeia
- Comunidade Económica Europeia

Bagautdinova et al (2013:20) identificam os principais grupos (segmentos) alvo do Marketing Territorial:

- 1- Os habitantes locais e indivíduos que queiram vir morar para o território;
- 2- Visitantes (seja por motivos de negócio – profissional ou por lazer – turistas e viajantes);
- 3- Investimento nacional ou estrangeiro (empresários e investidores);
- 4- Trabalhadores (empregados, desempregados, freelancer, empreendedores);
- 5- Empresas, indústria e negócios locais;
- 6- Mercados externos.

É importante a cooperação entre os diferentes atores, pois existe dificuldade em reunir consensos, normalmente ocorrem tensões entre interesses individuais e coletivos, principalmente devido a percepções e intenções divergentes (Barros e Gama, 2010). Neste contexto, existem diferentes relações que se desenvolvem em torno dos atores territoriais. Podem ser positivas como parcerias, cooperação e colaboração ou negativas como interesses individualistas, concorrência ou conflitualidade (Fernandes e Gama, 2006).

4.3.1. Autoridades locais

A descentralização de poderes, com a transferência de competências do governo central para as autoridades locais, com o objetivo de dar mais autonomia a estas na gestão territorial, permitiu que muitos municípios olhassem para os territórios adjacentes como concorrentes (adversários) em vez de “parceiros” com o objetivo de desenvolver uma política de colaboração em prol do desenvolvimento conjunto (Rainisto, 2003).

Para além disso a constante alternância que muitos territórios sofrem após sufrágios eleitorais cria dificuldades de elaboração de estratégias de longo prazo, as conexões com diferentes stakeholders têm constantemente de ser reatadas e a coerência entre medidas tomadas e a tomar torna-se complicada de atingir (Schneider, 2017).

Sendo assim é importante que no processo de construção de uma estratégia territorial participem os diferentes atores locais (sejam públicos ou privados), que haja concordância entre as autoridades locais e o governo central e que se encarem os territórios vizinhos como possíveis parceiros e não como concorrentes.

5. Competitividade Territorial

Num contexto de crescente globalização e rápida mudança, a sobrevivência tanto das empresas como dos territórios, depende da capacidade destes em obter uma vantagem competitiva na economia global e de se tornar mais apelativo para o seu mercado-alvo, sejam empresas, investidores ou possíveis residentes (Metaxas, 2002; Dinis, 2004; Renigier-Biłozor e Biłozor, 2015).

Belo (2010:22) afirma que “a sustentabilidade da vantagem competitiva requer a capacidade de servir um dado mercado melhor que a concorrência”. A existência de uma vantagem competitiva permite a empresa ter um forte posicionamento dentro do mercado-alvo, contudo, importa que essa vantagem seja sustentável ao longo do tempo (Porter, 1989).

Para melhor se estudar quais os fatores que contribuem para tornar um território mais competitivo e atrativo, Mateus (2005) propõe um modelo em pirâmide, onde na base se encontram um conjunto de fatores de maior relevância que contribuem conjuntamente para criar condições de competitividade. Se as potencialidades se tornarem realidades, podem gerar altos níveis de competitividade territorial.

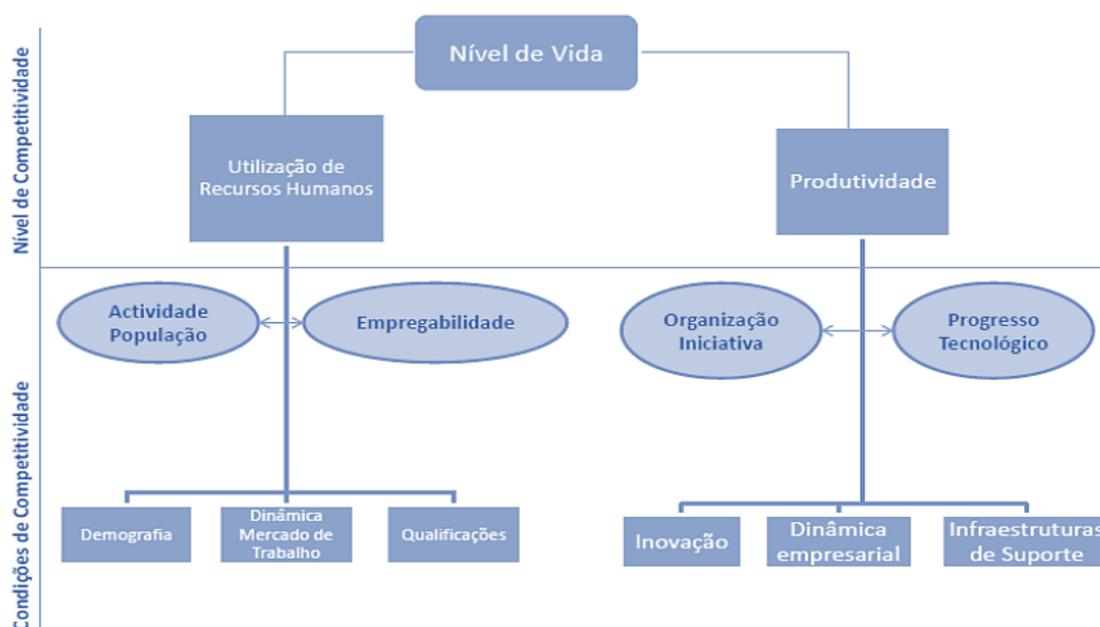


Figura 7 - Pirâmide da Competitividade Territorial

Fonte: Mateus (2005, p. 90)

A competitividade pode depender de dois grupos de fatores, esses fatores podem dividir-se em três grupos: os recursos financeiros (capital próprio, fundos comunitários,

crédito bancário), os recursos materiais (infraestruturas, matérias-primas, equipamentos) e os recursos imateriais (conhecimentos, competências, capital relacional e de cooperação), que quando combinados traduzem os recursos que um território tem disponível para desenvolver a sua capacidade competitiva (Belo,2010).

Contudo, um território que se encontra numa fase muito atrasada de desenvolvimento, já dificilmente se conseguirá tornar competitivo. Myrdal (1972) utiliza o círculo-vicioso da Pobreza para explicar “causalidade cumulativa”, ou seja, a pobreza que gera mais pobreza:

O conceito envolve, naturalmente, uma constelação de forças, que tendem a agir e a reagir interdependentemente, de sorte a manter um país pobre em estado de pobreza. Não é difícil encontrar exemplos típicos dessas constelações circulares. Assim, um homem pobre talvez não tenha o bastante para comer; sendo subnutrido, sua saúde será fraca; sendo fraco, sua capacidade de trabalho será baixa, o que significa que será pobre, o que por sua vez, implica dizer que não terá o suficiente para comer; e assim por diante. Uma situação dessas, aplicada a todo um país, pode reduzir-se a uma proposição truística: um país é pobre porque é pobre (Myrdal, 1972:32).

Assim sendo um território que se encontre numa fase de pobreza já dificilmente conseguirá inverter essa situação e tornar-se competitivo no mercado “global”.

Recursos pelos quais os territórios competem segundo Barros (2011:25):

- Residentes e Trabalhadores;
- Investimento;
- Fundos públicos;
- Visitantes e Turistas;
- Mercados de Exportação;
- Recursos (fatores de produção);
- Negócios e Indústria.

A instalação num território de um empreendimento industrial ou turístico, ou a realização de um grande evento, permite criar riqueza e emprego nesse local (Figueira, 2011). É necessário perceber que estes projetos necessitam de investimento (conhecimento, tecnologia e financiamento) e, muitas vezes, as administrações locais têm receio que esse investimento não seja rentável. Porém, ao contrário do meio empresarial, em termos territoriais o objetivo não pode ser o lucro, mas sim a resolução de problemas e tendências negativas associadas à sociedade e economia de uma cidade ou região, como desemprego,

falta de infraestruturas, necessidade de preservar o ambiente, consciência ecológica, etc (Bagautdinova et al, 2013).

5.1. Desenvolvimento local

Em termos regionais, o desenvolvimento depende de vários fatores como a inovação, competitividade, tecnologia, capital humano, turismo, investimento, infraestruturas e equipamentos (Carvalho, 2012).

A **inovação** promove a competitividade entre as empresas e permite o desenvolvimento de novos e melhorados produtos e processos (Kotler, 1991).

A **tecnologia** tornou-se omnipresente logo não se pode dizer que seja uma condição de vantagem competitiva em relação aos concorrentes (Carvalho, 2012).

O **capital humano** é um fator bastante importante, a existência de faculdades e universidades permite fornecer altos níveis de conhecimento e profissionais qualificados às empresas, contribuindo também para fixar no território alunos deslocados de outras regiões (Winters, 2011).

Os atores territoriais também têm um papel importante, uma que vez através da proximidade social e estatuto institucional têm o poder de facilitar a cooperação entre as diferentes indústrias e empresas instaladas no local (Mateus, 2005).

As **infraestruturas** e **equipamentos** de apoio à atividade económica são indispensáveis numa estratégia de desenvolvimento territorial, pois contribuem para melhorar a produtividade do tecido empresarial local (Winters, 2011).

Dionízio et al (2000) dividem as infraestruturas de acordo com a sua função de suporte à atividade produtiva, contudo algumas destas, como as infraestruturas de rede, têm características polivalentes, à sua utilização podem aceder simultaneamente empresas e famílias. Sendo assim segundo uma tipologia de infraestruturas produtivas, Dionízio et al (2000: 419) divide-as em quatro grupos:

- Infraestruturas logística (redes de mobilidade e comunicação);
- Infraestruturas de acolhimento a atividade económica (parques industriais, mercados abastecedores, centros de formação profissional);

- Infraestruturas tecnológicas (parques de ciência e tecnologia, centros de investigação, laboratórios);
- Infraestruturas energéticas e ambientais (produção e distribuição de energia elétrica, drenagem e tratamento de águas residuais, depósito e tratamento de resíduos sólidos).

Dentro das infraestruturas também podemos dividi-las devido à sua dimensão em termos territoriais. Dionízio et al (2000:9) afirmam que “umas têm dimensão nacional (por exemplo, o itinerário principal que atravessa longitudinalmente o país), outras têm expressão localizada (por exemplo, o centro de formação profissional que serve exclusivamente uma cidade de pequena dimensão)”.

Para o desenvolvimento local existe um fator externo que é considerado bastante importante, o **investimento direto estrangeiro**. Este contribui para aumentar o *stock* de capital e a capacidade produtiva. Normalmente tem um efeito multiplicador, como criação de emprego, melhoria de eficiência produtiva, transferências de tecnologias, crescimento das infraestruturas, contratação de indivíduos mais qualificados, etc (Metaxas, 2010). Contudo, é importante que os investidores tenham confiança e credibilidade que esse território é o local ideal para o seu projeto (investimento), para que o comportamento destes seja positivo, e a sua opção seja considerada uma escolha consciente (Winters, 2011).

Dionízio et al (2000:36), reporta um estudo realizado por iniciativa da Comissão das Comunidades Europeias, designado “New Location Factors for Mobile Instrument in Europe”, onde sintetiza quais os principais fatores de localização empresariais:

- A proximidade aos mercados;
- A qualidade e disponibilidade do fator trabalho (principalmente em atividades baseadas no conhecimento);
- A qualidade das infraestruturas de transporte;
- As infraestruturas de telecomunicações são sobretudo importantes para atividades ligadas aos serviços e distribuição;
- A qualidade de vida é importante principalmente para decisões de localização de sedes de empresas e de atividades ligadas aos serviços.

A aglomeração das atividades económicas, ou seja, a concentração geográfica destas atividades, explica-se pelos custos de transação, pela eficiência e pelas especializações comerciais e produtivas (Carvalho, 2012). O desenvolvimento económico

resulta assim, para além dessa aglomeração espacial, das redes e parcerias criadas pelos atores territoriais, e pelos ativos tangíveis (e.g: infraestruturas e tecnologia) e intangíveis (e.g: capital humano) existentes na região (Mateus, 2005).

Sendo assim é importante perceber de que forma o marketing territorial e desenvolvimento local se podem articular e complementar para associadamente conseguirem ir de encontro às expectativas dos investidores, atraírem novas empresas e indústria para o seu espaço geográfico e conquistarem mercados externos.

6. Conclusão

Metaxas afirma que

A competitividade se tornou tão intensa e intrínseca ao desenvolvimento local que os lugares têm que adotar uma postura mais empreendedora para permanecer no topo de uma região e aumentar a sua atratividade para o capital, visitantes e pessoas que queiram mudar-se para outras localidades (2010:229).

Como foi referido durante esta fundamentação teórica, as autoridades locais devem promover o território de forma a captar visitantes, possíveis residentes, investimento estrangeiro e empresas forasteiras. Para isso, foi exposto que as administrações locais possuem diversas ferramentas como o marketing territorial e o planeamento estratégico com o objetivo de diversificar a oferta territorial, criar uma imagem positiva e desenvolver a marca e identidade territorial.

Após um estudo e a análise cuidada, pode se dizer que a competitividade de um lugar dependa diretamente da capacidade de desenvolver um planeamento estratégico que envolva o território em todas as suas vertentes económicas e sociais, desde o marketing, à gestão, à comunicação e ao desenvolvimento territorial de forma a tornar este mais atrativo para os seus mercados-alvo (Ashworth e Voogd, 1990). É importante que este planeamento seja realizado de uma forma rigorosa e organizada para não levar à criação de estratégias de desperdício, fazendo com que todo o processo de implementação do plano se torne ineficaz (Metaxas, 2010).

A capacidade competitiva de um território depende sobretudo de como este se disponibiliza para a criação de um ambiente propício às iniciativas e dinâmicas empresariais, sendo ele próprio a fonte de vantagem competitiva (Belo, 2010). Para isso é necessária a existência de diversos fatores tangíveis (infraestruturas, tecnologia, equipamentos) e

intangíveis (capital humano, *know-how*, inovação) que permitam o desenvolvimento do território em todas as suas vertentes económicas, com o objetivo de prosperidade e modernização.

Segundo Bagautdinova et al (2013), atrair o interesse de um investidor significa metade do objetivo de uma estratégia de desenvolvimento territorial. É importante que os potenciais investidores tenham a possibilidade de investir de acordo com um benefício mútuo, de forma a investir continuamente no território. A demanda por estes investidores também deve ter por base atuar em áreas específicas que necessitem mais de intervenção económica, para além de procurar valorizar os recursos locais.

Em relação aos stakeholders, nenhuma organização pode por si só, de uma maneira independente, controlar toda a oferta territorial e todos os meios de desenvolvimento (Correia, 2015). Sendo assim é importante incorporar uma rede de parceiros e atores territoriais que em cooperação e sobre uma visão comum consigam criar valor para o território.

Convém sempre lembrar que as administrações e autoridades locais não devem tomar decisões a pensar em sufrágios eleitorais, mas através de um espírito empreendedor tentar dinamizar e impulsionar o tecido empresarial local.

Por último, podemos afirmar que o desenvolvimento regional resulta não de um único fator, condição ou agente, mas sim da soma de todos, que em conjunto contribuem para o seu sucesso (Carvalho, 2012). Para que isso aconteça, não deve haver preocupação em relação a custos e lucros, pois os investimentos em dinâmicas territoriais não têm como objetivo o lucro em termos de mercado (Myrdal, 1972). O que deve ser considerado como essencial é a criação de economias externas que elevem a competitividade de um país ou região (Madureira, 2015).

Capítulo III – Enquadramento

1. Enquadramento territorial

O concelho de Bragança pertence ao distrito de Bragança (Figura 8), localizado no extremo nordeste de Portugal Continental, na sub-região “Terras de Trás-os-Montes”, na região Norte. Trata-se de um dos concelhos de maior dimensão do país, com uma superfície territorial de 1174 Km².



Figura 8 - Mapa do distrito de Bragança

Fonte: <http://aep.org.pt/publicacoes/estudos-de-mercado-regionais/braganca>

1.1. Geografia

O distrito de Bragança é composto por duas regiões distintas: a norte, a região de maior altitude, designada por Terra Fria Transmontana, com clima mais agreste; a sul fica a Terra Quente Transmontana, de clima mais suave, onde se evidencia o vale do rio Douro e os vales dos seus afluentes.

O clima de toda a região de Trás-os-Montes é fortemente condicionado pelo cordão montanhoso que se desenvolve do Alto Minho (1545 m) até ao Alvão-Marão (1415 m),

adicionando-se mais dois cordões montanhosos de menor altitude: o primeiro que começa a descer dos Maiores e prolonga-se pela Padrela-Falperra, Alto de Justes e Serra de S. Domingos e o segundo que inclui as Serras de Montesinho, Coroa e Nogueira (concelhos de Bragança e Vinhais) estendendo-se pela Serra de Bornes até ao planalto de Carrazeda. Assim, esta região está fechada às influências das correntes marítimas do Atlântico, o que se traduz num clima resumido no refrão popular “Em Trás-os-Montes nove meses de inverno e três de inferno”.⁶

O concelho de Bragança insere-se, portanto, na Terra Fria Transmontana, e ocupa uma área de 1174 km², equivalente a cerca de 14,4% da área total da sub-região de Alto Trás-os-Montes e a 5,5% da região Norte.⁷

O concelho de Bragança está limitado a oeste pelo concelho de Vinhais, a sudoeste pelo concelho de Macedo de Cavaleiros, a sudeste pelo concelho de Vimioso e a norte por Espanha (Figura 8).

1.2. Redes de Acessibilidade e Transporte

O posicionamento geográfico e a complexidade física do território onde está inserido o concelho de Bragança condicionam a rede interna de acessibilidades. No entanto, os últimos anos foram marcados por um forte investimento na melhoria destas acessibilidades, com especial destaque para a construção da Autoestrada A4 e do Itinerário Complementar IC5. Deste modo foi possível diminuir o tempo de viagem entre Bragança e os concelhos adjacentes, assim como para os grandes centros urbanos, Lisboa e Porto.⁸

O concelho de Bragança localiza-se, em termos rodoviários, no centro do triângulo formado pelas principais vias de comunicação do quadrante noroeste da Península Ibérica em que os vértices são a Corunha, Aveiro e Tordesilhas: autoestradas A9 (Espanha) e A3, A1 e A25 (Portugal) – eixo Corunha-Aveiro; autoestrada A6 (Espanha) – eixo Corunha-Madrid; autoestradas A25 (Portugal) e A6 (Espanha) na ligação de Aveiro a Vilar Formoso com continuidade para Salamanca e Tordesilhas onde interceta a A6 (Espanha) – eixo Aveiro-Tordesilhas. O interior do triângulo referido é atravessado por importantes vias. Em

⁶ - Fonte: <http://www2.icnf.pt/portal/ap/p-nat/pnm/geo>

⁷ - Fonte: http://climadapt-local.pt/wp-content/uploads/2017/01/EMAAC_Braganca_re.pdf

⁸ - Fonte: <https://www.cm-braganca.pt/pages/314>

Espanha salienta-se a A52 - autoestrada das Rias Baixas e no território nacional a autoestrada A4 (ligação este-oeste), o Itinerário Complementar IC5, que garante uma melhor acessibilidade aos concelhos de Alfandega da fé, Mogadouro e Miranda do Douro, e o Itinerário Principal IP2 (eixo interior norte-sul) que liga Macedo de Cavaleiros à Guarda.⁹

Um dos troços mais importantes para a região Norte de Portugal é o que liga Bragança a Zamora, que se realiza em autoestrada (A4) entre Bragança e Quintanilha, a partir daí os restantes 65km são feitos pela nacional espanhola 122. Já recentemente foi anunciado na 30.^a Cimeira Ibérica, que aconteceu em Valhadolid (Novembro/2018), que o governo espanhol vai avançar com a construção da A11 entre Quintanilha e Zamora. Esta decisão irá permitir que a ligação entre Bragança e a cidade espanhola de Zamora se possa realizar totalmente em autoestrada.¹⁰

Assim, a localização geográfica do concelho de Bragança face à rede rodoviária nacional e espanhola, permite que este esteja numa posição de proximidade com os mercados internos e externos estrategicamente mais relevantes.

Temos também de destacar o aeródromo regional de Bragança (Figura 9), que fica situado a 10 km da cidade de Bragança, e é o principal aeródromo que serve o nordeste transmontano. A companhia aérea *Sevenair* (detentora da concessão) liga Bragança a Vila Real, Viseu, Cascais e Portimão, com duas frequências diárias, de segunda a sábado durante o verão e uma frequência diária durante o inverno.¹¹

No entanto, para voos internacionais e transportes de carga, os aeroportos mais próximos são o Dr. Francisco Sá Carneiro, no Porto e o aeroporto de Vigo, em Espanha.

⁹ - Fonte: http://www.rotaterrafria.com/uploads/document/file/15/EBOOK_TFT.pdf

¹⁰ - Fonte: <https://www.jn.pt/nacional/interior/espanha-vai-fazer-autoestrada-entre-zamora-e-braganca-10217849.html>

¹¹ - Mais informação: <https://fly.sevenair.com/pt/>



Figura 9 - Aeródromo Regional de Bragança

Fonte: <https://www.cm-braganca.pt/pages/125>

As infraestruturas ferroviárias nacionais já não têm qualquer tipo de expressão e impacto ao nível do sistema de transportes que serve o concelho de Bragança. No entanto, o território a norte da fronteira do concelho, é atravessado pelo canal ferroviário da Rede Espanhola de Comboios de Alta Velocidade, na ligação Corunha – Madrid, que tem uma paragem na Puebla de Sanabria (Figura 10).¹² Esta infraestrutura ferroviária é um importante acréscimo de mobilidade e desenvolvimento para o concelho de Bragança, assim como para toda a região transmontana, permitindo um transporte mais rápido de passageiros e mercadorias ao restante espaço europeu.



Figura 10 - Rede Ferroviária Espanhola

Fonte: <https://www.revistamilitar.pt/artigo/193>

¹² - Fonte: <https://www.cm-braganca.pt/pages/314>

1.3. Indicadores demográficos

Bragança é um dos maiores concelhos do país, com uma área aproximada de 1174 km², 35341 habitantes (Censos de 2011), correspondendo a uma densidade populacional de 30,1 hab/km², distribuídos por 39 freguesias, cento e catorze aldeias, uma vila e a cidade.¹³

De acordo com os Censos 2011, na última década, o concelho de Bragança apresenta uma taxa de crescimento populacional de 1,7%, um valor superior à média da região Norte, sendo o único concelho, de entre os 14 que constituem a NUT Alto Trás-os-Montes¹⁴ e os 12 que constituem o distrito de Bragança, a apresentar uma evolução positiva (Figura 11).¹⁵

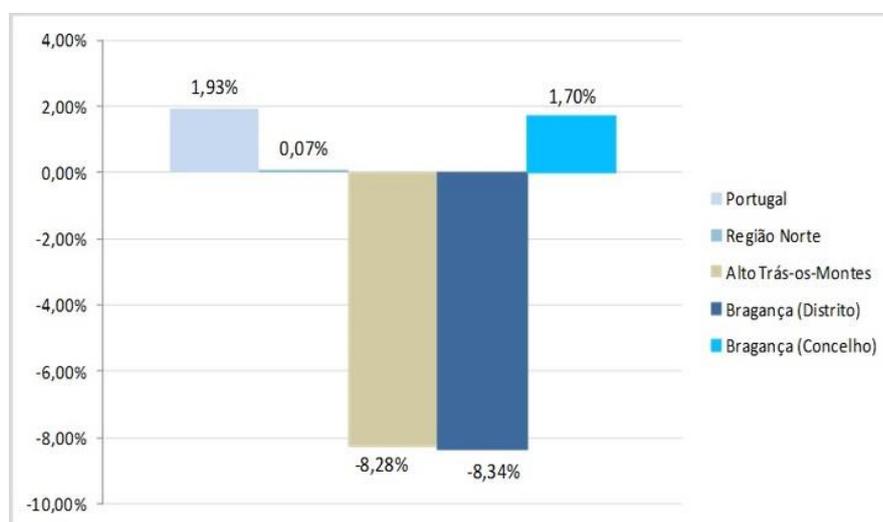


Figura 11 -Taxa de Crescimento populacional do concelho de Bragança (Censos 2011)

Fonte: www.cm-braganca.pt/pages/315

Em 2011 residiam no concelho de Bragança 35341 habitantes, sendo que 64,4% da população tinha entre 15 e 64 anos, 23,21% tinha 65 ou mais anos, e os restantes 12,39% tinham entre 0 e 14 anos. A densidade populacional em 2011 era de 30,11 habitantes por km². De notar que se registou um aumento de 1,70% na população entre os censos de 2001 e 2011. Em 2017, a população estimada é de 33668^{a)} habitantes, registando-se, portanto, uma

¹³ - Fonte: www.cm-braganca.pt/pages/315

¹⁴ - Alto Trás-os-Montes era uma sub-região estatística portuguesa integrada na Região Norte. Hoje encontra-se dividida entre as novas sub-regiões do Alto Tâmega e Terras de Trás-os-Montes.

¹⁵ - Fonte: www.cm-braganca.pt/pages/315

diminuição nos residentes no concelho, o que conduz a uma diminuição da densidade populacional para os 28,7 habitantes por km².

Em 2013 a taxa bruta de natalidade foi de 6,60 nascimentos por 1000 habitantes, e a de mortalidade foi de 12,50 óbitos por 1000 habitantes. Em 2017, as estimativas do INE apontam para uma taxa bruta de natalidade de 7,40 e de mortalidade de 12,9.

Quanto ao índice de envelhecimento que resulta da razão entre o número de idosos com 65 ou mais anos por cada 100 pessoas com menos de 15 anos, em 2013 foi de 190,30 e em 2017 as estimativas apontam para 212,3.

O índice de dependência de idosos é a razão entre o número de idosos com 65 ou mais anos por cada 100 pessoas em idade ativa (15 a 64 anos). Em 2013 cifrou-se em 34,60 sendo que as estimativas para 2017 apontam para um valor de 38,2.

INDICADORES	Valores	Ano	Fonte	Estimativas ^{a)}
População residente total (Nº)	35341	2011	INE, Censos 2011	33668
Grupo etário (0-14)	4377			
Grupo etário (15-64)	22759			
Grupo etário (65+)	8205			
Densidade populacional (hab/km²)	30,11	2011	INE, Censos 2011	28,7
Taxa de crescimento inter-censitária (%)	1,70	2001-2011	INE, Censos 2011	-
Índice de envelhecimento (Nº)	190,30	2013	INE, Anuário Estatístico da Região Norte (2013)	212,3
Índice de dependência de idosos (Nº)	34,60	2012	INE, Anuário Estatístico da Região Norte (2013)	38,2
Taxa bruta de natalidade (‰)	6,60	2013	INE, Anuário Estatístico da Região Norte (2013)	7,4
Taxa bruta de mortalidade (‰)	12,50	2013	INE, Anuário Estatístico da Região Norte (2013)	12,9

Tabela 1 - Indicadores demográficos concelho de Bragança

Fonte: CM de Bragança¹⁶

a) - Estimativa do INE do ano de 2017 – Fonte: PORDATA¹⁷

¹⁶ - Fonte: https://www.cm-braganca.pt/uploads/writer_file/document/3036/Braganca_em_numeros.xlsx

¹⁷ - Fonte: <https://www.pordata.pt/Tema/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o-48>

1.4. Freguesias do Concelho de Bragança

Na Figura 12 apresentamos um mapa das 39 freguesias do concelho de Bragança, observando-se uma elevada discrepância em termos de área ocupada por cada uma, como se pode ver na Tabela 2.



Figura 12 - Freguesias do concelho de Bragança

Fonte: cidadesportuguesas.com/braganca/

A área ocupada por cada freguesia do concelho de Bragança varia entre 8,75 km² (Santa Comba de Rossas) e 106,36 km² (Aveleda e Rio de Onor). Já a população residente contabilizada nos Censos 2011, varia entre 171 (Rabal) e 22016 (Sé, Santa Maria e Meixedo). Por último, destacamos a elevada variação da densidade populacional, pois varia entre 2,6 hab./Km² (Aveleda e Rio de Onor) e 616,9 hab./km² (Sé, Santa Maria e Meixedo). Estes resultados são apresentados na Tabela 2.

Freguesias	Área (km²)	População (2011)	Densidade populacional (hab/km²)
Alfaião	17,58	173	9,8
Aveleda e Rio de Onor	106,36	272	2,6
Babe	25,62	238	9,3
Baçal	28,37	484	17,1
Carragosa	27,77	190	6,8
Castrelos e Carrazedo	50,53	241	4,8
Castro de Avelãs	13,48	460	34,1
Coelhoso	19,78	319	16,1
Donai	15,07	446	29,6
Espinhosela	37,03	244	6,6
França	53,71	238	4,4
Gimonde	16,50	341	20,7
Gondesende	12,94	194	15
Gostei	19,49	425	21,8
Grijó de Parada	31,19	296	9,5
Izeda, Calvelhe e Paradinha Nova	72,67	1212	16,7
Macedo do Mato	15,54	208	13,4
Mós	11,62	178	15,3
Nogueira	12,07	495	41,0
Outeiro	40,93	301	7,4
Parada e Faílde	52,13	657	12,6
Parâmio	22,57	214	9,5
Pinela	22,65	219	9,7
Quintanilha	20,30	216	10,6
Quintela de Lampaças	19,99	215	10,8
Rabal	23,37	171	7,3
Rebordainhos e Pombares	24,08	187	7,8
Rebordãos	26,29	546	20,8
Rio Frio e Milhão	63,50	364	5,7
Salsas	26,12	389	14,9
Samil	10,25	1246	121,6
Santa Comba de Rossas	8,75	304	34,7
São Julião de Palácios e Deilão	80,63	400	5,0
São Pedro de Sarracenos	15,91	366	23,0
Sé, Santa Maria e Meixedo	35,69	22016	616,9
Sendas	19,17	183	9,5

Serapicos	28,25	208	7,4
Sortes	21,3	296	13,9
Zoio	24,39	189	7,7

Tabela 2 - Freguesias do concelho de Bragança: Área, população e densidade populacional

Fonte: CM de Bragança¹⁸

2. Atividade económica e emprego

Ao longo dos anos o setor primário tem registado uma diminuição sucessiva no concelho de Bragança. No setor secundário o emprego criado, é essencialmente por microempresas, que absorve uma pequena faixa da população onde predomina o autoemprego. O setor terciário tem registado um reforço muito significativo, como consequência natural de Bragança ser, fundamentalmente, um centro de serviços.¹⁹

Estas alterações devem-se também ao facto de a população com formação superior em Bragança ter aumentado ao longo dos anos, fruto essencialmente do Instituto Politécnico de Bragança. Assim, o concelho de Bragança tornou-se atrativo para empresas que utilizam tecnologia avançada e querem usufruir da boa localização geográfica, principalmente face ao mercado espanhol.¹⁹

Segundo as estatísticas, na última década, o tecido empresarial de Bragança ganhou dimensão exportadora e tornou-se mais competitivo. No ano 2001, Bragança representava 0,07% das exportações da região Norte e em 2011 esse valor foi de 2,04%. Em 2017, e segundo ainda estimativas do INE, o peso das exportações de Bragança na região Norte foi de 2,88%. O que demonstra que as exportações do concelho de Bragança aumentaram proporcionalmente mais que a média da região Norte (Tabela 3).

¹⁸ - Fonte: <https://www.cm-braganca.pt/pages/115>

¹⁹ - Fonte: http://www.rotaterrafrica.com/uploads/document/file/15/EBOOK_TFT.pdf

Exportações			
Ano	2001	2011	2017^{b)}
Região Norte	11.797.988.347	16.022.002.164	22.114.452.562
Bragança	8.328.630	326.488.758	673.442.271

Tabela 3 - Valor dos bens exportados pelas empresas (€) – Bragança e região Norte

b) - Estimativa do INE de 2017 - Estatísticas do Comércio Internacional de Bem

Fonte: Pordata²⁰

Na Tabela 4 apresentamos o montante em euros das importações e exportações entre 2011 e 2017, ainda que os dados relativos a 2017 sejam provisórios. Nas importações houve um decréscimo entre 2011 e 2013, mas a partir desse ano mantém-se a tendência crescente sendo que em 2017 o montante importado ronda os 600 milhões de euros. Nas exportações observou-se um decréscimo de 2011 para 2012, mas a partir desse ano regista-se uma tendência crescente, sendo o montante exportado em 2017 de 673 milhões de euros.

De notar que o valor exportado é mais elevado que o importado, sendo que a menor diferença se registou em 2012 e a maior em 2015.

Ano	Importações	Exportações	Diferença (E-I)
2011	258.778.800	326.488.758	67.709.958
2012	217.164.038	258.749.980	41.585.942
2013	211.793.244	271.866.670	60.073.426
2014	302.403.976	350.572.013	48.168.037
2015	480.259.766	564.444.465	84.184.699
2016	525.447.557	599.955.897	74.508.340
2017	599.854.444 ^{c)}	673.442.271 ^{c)}	73.587.827 ^{c)}

Tabela 4 - Volume de importações e exportações do concelho de Bragança (€)

c) - Valores provisórios do INE - Estatísticas do Comércio Internacional de Bens

Fonte: PORDATA²¹

²⁰ - Fonte: <https://www.pordata.pt/Municipios/Valor+dos+bens+importados+e+exportados+pelas+empresas-393-1943>

²¹ - Fonte: <https://www.pordata.pt/Municipios/Valor+dos+bens+importados+e+exportados+pelas+empresas-393-1943>

2.1. Comunidade empresarial

Na Figura 13 apresentamos o número de empresas por setor de atividade nos anos 2011 e 2016. De um modo geral (salvo pequenas exceções) o número de empresas nos diversos setores diminuiu com a exceção principal do setor primário. Este volumoso acréscimo deve-se à imposição de abertura de atividade nas finanças a todos os profissionais deste setor, medida esta que entrou em vigor em 2013.²²

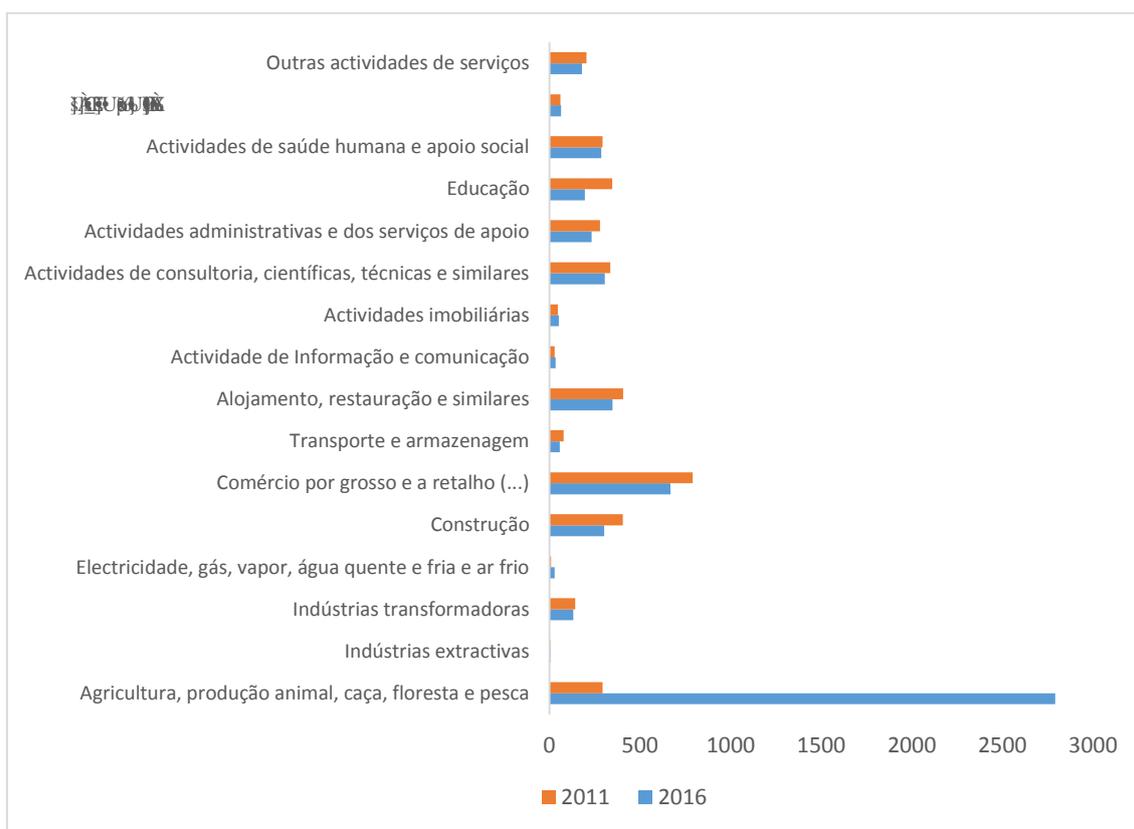


Figura 13 - Número de empresas não financeiras no concelho de Bragança por setor de atividade (2011 e 2016)

Fonte: Pordata²³ (Anexo I)

O volume de negócios (em milhares de euros) dos dois principais setores do concelho de Bragança é apresentado na Figura 14 para os anos de 2011 e 2016. No comércio por grosso e a retalho o volume de negócios foi ligeiramente superior em 2016, cifrando-se

²² - Mais informação: <http://phosphorland.pt/wp-content/uploads/2016/12/folheto-informativo.pdf>

²³ - Fonte:

<https://www.pordata.pt/Municipios/Empresas+n%C3%A3o+financeiras+total+e+por+sector+de+actividade+econ%C3%B3mica-346>

em 237700 milhares de euros. Nas indústrias transformadoras verificou-se um aumento de 283643 milhares de euros, cerca de 76,8%, entre 2011 e 2016.

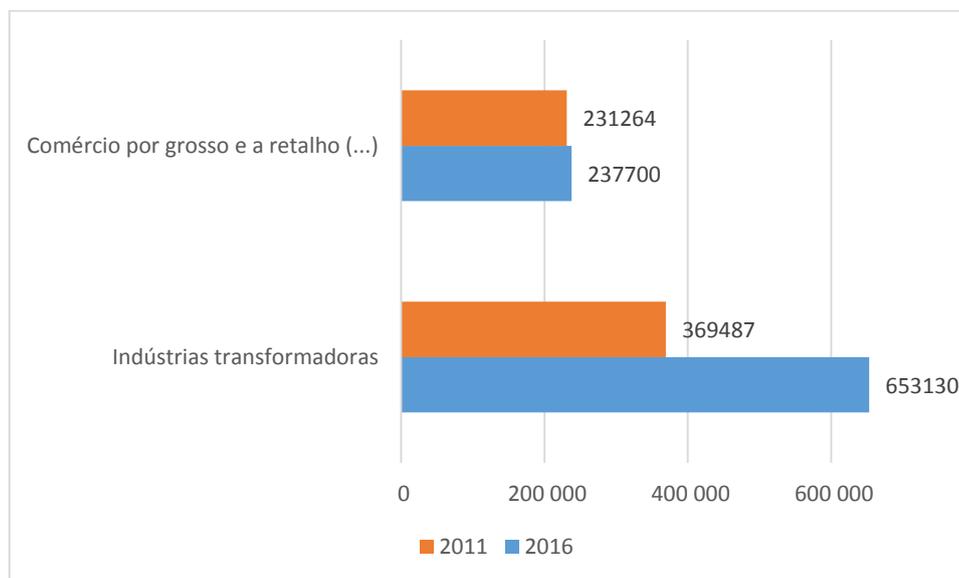


Figura 14 - Volume de negócios em 2011 e 2016 dos dois maiores setores atividade do concelho de Bragança (milhares de euros)

Fonte: PORDATA²⁴(Anexo II)

2.2. Emprego

Segundo a Câmara Municipal de Bragança a taxa de desemprego em outubro 2014 situou-se nos 10,43%, sendo que o número de inscritos no centro emprego nessa data era 1607.²⁵ Em novembro de 2018 e de acordo com o IEFP o número inscrito nesse organismo era 832, dos quais 507 estão inscritos há menos de 1 ano e apenas 125 estão à procura do 1º emprego.²⁶

Segundo o INE a taxa de desemprego no 3.º Trimestre de 2018 registava-se em 9,3% para a região Norte, enquanto considerando Portugal como um todo, o valor era de

²⁴ - Fonte:

<https://www.pordata.pt/Municipios/Volume+de+neg%C3%B3cios+das+empresas+n%C3%A3o+financeiras+total+e+por+sector+de+atividade+econ%C3%B3mica-589>

²⁵ - Fonte: https://www.cm-braganca.pt/uploads/writer_file/document/3036/Braganca_em_numeros.xlsx

²⁶ - Fonte: IEFP. (2018). *Desemprego Registado por Concelho — Estatísticas Mensais*.

8,5%. Podemos constatar que a região onde o concelho de Bragança se insere possui uma taxa de desemprego superior à média nacional.²⁷

Em termos de salário médio auferido mensalmente, Figura 15, verifica-se que em Bragança é inferior à média nacional e também inferior ao da região Norte. Por setor de atividade só nas Industrias Transformadoras é que os trabalhadores de Bragança auferem mais do que os da região Norte, contudo, continua a ser inferior à média nacional.

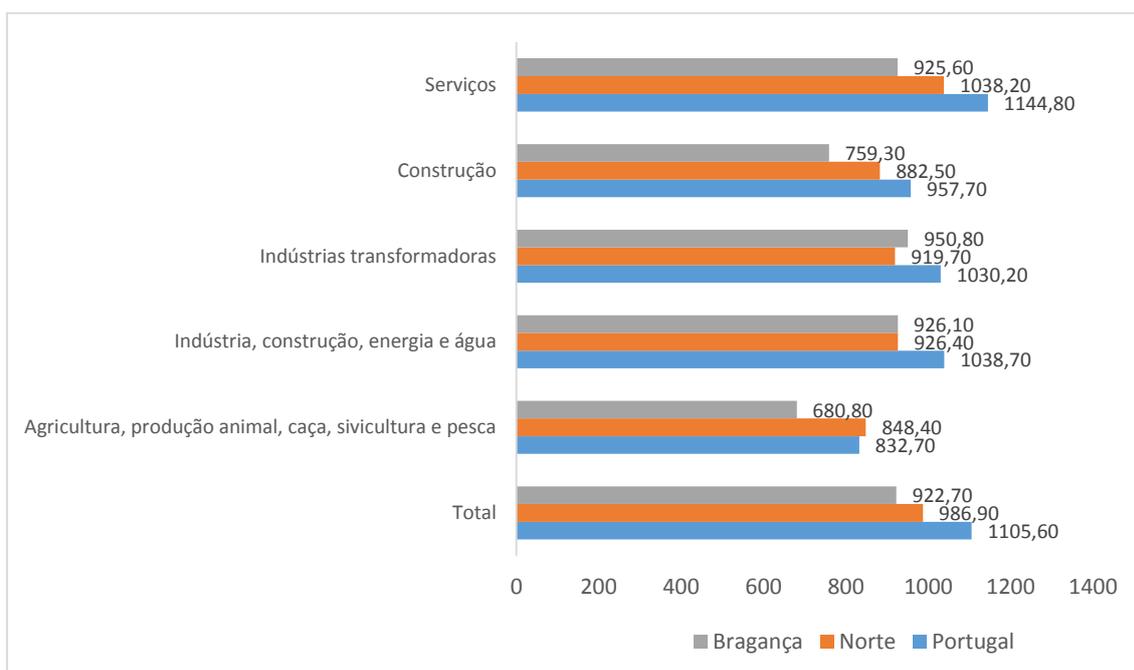


Figura 15 - Salário médio mensal em Portugal, região Norte e concelho de Bragança em 2016 (euros)

Fonte: Pordata²⁸(Anexo III)

3. Análise SWOT do Concelho de Bragança

Antes das entrevistas realizou-se uma análise SWOT onde identificámos os principais pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades do concelho de Bragança. O ponto forte mais relevante é o aumento da população jovem e da diversidade cultural (devido ao IPB), este é um fator bastante interessante para um concelho periférico e do

²⁷ - Fonte:

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=315406072&DESTAQUESmodo=2

²⁸ - Fonte:

<https://www.pordata.pt/Municipios/Ganho+m%C3%A9dio+mensual+dos+trabalhadores+por+conta+de+outrem+total+e+por+sector+de+atividade+econ%C3%B3mica-283>

interior de Portugal. Como ponto fraco destaca-se a falta de cooperação das autoridades do concelho com regiões vizinhas, este não é apenas um aspeto negativo de Bragança, mas de toda a região transmontana. Era importante reforçar as relações intermunicipais com vista ao desenvolvimento agregado do território. Como principal oportunidade saliento os fundos comunitários destinados a regiões menos desenvolvidas, que podem contribuir para a modernização e inovação do tecido empresarial local, tornando este mais competitivo, nacional e internacionalmente. Como principal ameaça, destacaria a falta de transparência e o enviesamento no processo de localização de investimentos. Portugal não é apenas o litoral e também é importante que o IDE e o investimento público sejam alocados ao interior de Portugal.²⁹

Pontos fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> -Boas acessibilidades para a região (infraestruturas rodoviárias como A4, IP2 e IC5); -Aumento da população jovem e da diversidade cultural (devido à política de internacionalização do IPB); -Património histórico de grande valor e gastronomia bastante apreciável; -Instituição de Ensino Superior classificada como das melhores do país (IPB); -Existência de ensino e de formação profissional, através da Escola Profissional Prática Universal (EPPU) de Bragança; -Diversidade do tecido empresarial em termos de setores, áreas e atividades económicas; -Facilidades multilingues, devido à proximidade com Espanha e um forte passado de emigração para a França e a Suíça; -Qualidade de vida e Segurança; -Proximidade com grandes mercados europeus, como Madrid. 	<ul style="list-style-type: none"> -Êxodo do interior para o litoral e forte emigração com início na segunda metade Século XX; -Falta de cooperação das autoridades do concelho com regiões vizinhas; -Distante dos grandes centros urbanos do país, como Porto e Lisboa; -Centros de decisão localizados fora de região (e.g: ministérios e secretarias de estado); -Vulnerabilidade e reduzida visibilidade das regiões do interior; -Carência de serviços de transporte públicos; -Nível de habilitações reduzido da população mais velha.

Tabela 5 – Análise SWOT (Pontos Fortes e Pontos Fracos) do concelho de Bragança

²⁹ - Terras de Trás-os-Montes de fora do plano nacional de investimentos. Mais informação: https://www.rtp.pt/noticias/pais/terras-de-tras-os-montes-de-fora-do-plano-nacional-de-investimentos_n1122198

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> -Viabilização da construção da autoestrada entre Bragança e Zamora; -Existência de uma linha aérea diária entre Bragança, Lisboa e Portimão; -Custo de mão de obra inferior aos grandes centros urbanos; -Fontes (IPB e EPPU) de mão de obra qualificada; -Surgimento do <i>cluster</i> automóvel dentro do concelho (com visibilidade internacional); -Fundos comunitários destinados a regiões menos desenvolvidas; -Forte comunidade emigrante (potenciais investidores e parceiros em processos de internacionalização); -Surgimento de uma tendência de êxodo urbano à procura de qualidade de vida. 	<ul style="list-style-type: none"> -Dificuldade em fixar jovens no interior de Portugal; -Quebra da natalidade; -Emigração de jovens qualificados; -Modelos de desenvolvimento governativos que privilegiam o litoral; -Dificuldades de consenso entre os representantes dos concelhos fronteiriços; -Enviesamento e falta de transparência no processo de localização de investimentos (litoral vs interior); -Dificuldade em competir com territórios mais desenvolvidos (teoria de Myrdal, 1972); -Menor atratividade na captação de IDE, devido a falta de encaminhamento e divulgação do concelho por parte do governo central e regional.

Tabela 6 – Análise SWOT (Oportunidades e Ameaças) do Concelho de Bragança

1. Introdução

Após uma fundamentação teórica sobre a temática do marketing territorial e posteriormente uma caracterização do concelho de Bragança, será agora apresentada a metodologia adotada na realização da investigação empírica. Neste capítulo explicamos qual o propósito da pesquisa, quais as características da investigação, o método utilizado, fazemos uma descrição de quais os elementos / entidades que fazem parte do estudo e como irá decorrer a análise dos dados.

2. Propósito

O propósito da investigação é tentar perceber de que forma o marketing territorial pode contribuir para o desenvolvimento local e conseguir atrair entidades empresariais para um determinado território. Desta forma estaria a reverter-se a tendência de assimetria económica e demográfica que afeta o nosso país. Como já foi referido no Capítulo I, sem emprego não se atraem habitantes, e sem empresas sejam estas na área dos serviços ou na área da indústria, também não se cria emprego, logo gera-se uma bola de neve que tende como explicou Myrdal (1972), através da teoria da causalidade cumulativa (a pobreza que gera mais pobreza), para a estagnação completa.

Contudo, é preciso ter em consideração dois pontos fulcrais. Em primeiro, o desenvolvimento de um território depende de vários fatores, uns manipuláveis, como aspetos económicos, sociais, institucionais e outros não manipuláveis como aspetos geográficos, recursos naturais, ambientais, fronteiras territoriais, e que por sua vez estes também são multifacetados. A diversidade de fatores e a existência de alguns que não são possíveis de modificar dificultam a atividade das autoridades locais nesta matéria. O segundo ponto é que o marketing territorial apesar de não ser um fenómeno recente (surge no século XIX), só atualmente é usado como um elemento estruturante para o desenvolvimento territorial. Logo pode não haver um conhecimento muito aprofundado dos stakeholders locais nesta matéria, mais precisamente, na utilidade do marketing como forma de desenvolver um território.

3. Características da Investigação

É importante entender que este estudo se insere na área das ciências sociais. Esta, ao contrário das ciências exatas, é dependente do comportamento humano, assim como, de manifestações da sociedade. Dentro deste ramo o consenso nem sempre é atingido, por vezes ideias ou teorias se contradizem, por vezes se complementam. É importante estudar a origem, a estrutura, os métodos e a validade do conhecimento ou da teoria proposta.

Dentro disto pode-se adotar uma de duas interpretações para a realização da pesquisa: o interpretativismo (fortemente relacionado a pesquisas de natureza qualitativa) ou o positivismo (fortemente relacionado a pesquisas de natureza quantitativa). O positivismo, abordagem adotada pela maioria dos pesquisadores, consiste na crença de que o mundo é melhor compreendido por meio da investigação científica (Santana e Sobrinho, 2007). O paradigma positivista está fundamentado em uma ontologia realista, isto é, acredita em verdades objetivas, independentes da percepção humana (Sacol, 2009). No paradigma interpretativista, a realidade é construída socialmente, o entendimento que as pessoas fazem dessa realidade, é influenciado pelos valores de cada indivíduo, por experiências anteriores, por conhecimentos existentes, etc (Fischer, 2010). No interpretativismo não existem verdades absolutas, nem somente uma explicação para determinado fenómeno (Santana e Sobrinho, 2007). É claro que perante o tema que está a ser estudado, iremos adotar a abordagem interpretativista, uma vez que estudo irá depender de opiniões, percepções e pontos de vista.

Método dedutivo ou método indutivo? O método dedutivo é um tipo de raciocínio lógico que faz uso da dedução para obter uma conclusão a respeito de uma determinada premissa. O termo “dedução” está registado no dicionário como o ato de deduzir, concluir, ou a enumeração minuciosa de factos e argumentos. O método indutivo é um tipo de raciocínio ou argumento que parte de uma premissa particular para atingir uma conclusão. É o processo pelo qual, através do estudo de determinados factos e percepções chegamos a uma generalização. Dado o estudo que está a ser desenvolvido, o nosso raciocínio terá de ser indutivo, não iremos criar expectativas sobre os possíveis resultados, as respostas e conclusões serão apenas obtidas após uma longa análise das entrevistas realizadas.

Existem duas abordagens neste tipo de estudos, a quantitativa e a qualitativa. A primeira tem como objetivo gerar medidas precisas e confiáveis que permitam uma análise estatística, utilizando frequentemente um elevado número de casos de forma a diminuir o

erro. A abordagem qualitativa prende-se com uma análise da compreensão e percepção de um determinado fenómeno. Esta tem vindo ao longo do tempo a ganhar cada vez mais adeptos, devido à sua capacidade de explorar ideias ou convicções, ser sensível a fatores contextuais e privilegiar o conhecimento empírico (Ospina, 2004). Não existem hipóteses preconcebidas, de forma a tentar validar uma ideia ou teoria. Ao contrário do método experimental ou análise estatística, no estudo qualitativo quem observa ou interpreta (o pesquisador) influencia ou é influenciado pelo fenómeno pesquisado. A investigação em estudo será principalmente qualitativa e não quantitativa, pois vamos tentar chegar a um resultado com base na experiência, conhecimento e percepção de um conjunto de indivíduos sobre uma determinada realidade.

Para finalizar, a investigação pode ser exploratória, descritiva ou explicativa. A investigação exploratória procura explorar um problema, de modo a fornecer informações para a realização de estudos futuros ou investigações mais precisas, utiliza maioritariamente dados qualitativos. A investigação descritiva tem como objetivo descrever algo, é necessário fazer uma análise minuciosa e descritiva do objeto de estudo, sem qualquer interferência do investigador. A investigação explicativa é uma tentativa de compreender as causas e efeitos de determinado fenómeno, baseia-se em métodos experimentais.³⁰

Neste caso trata-se de uma investigação exploratória, onde a nossa intenção é obter informação sobre a natureza do problema, definir termos e clarificar ideias. Logo, trata-se de uma pesquisa empírica, com o objetivo de chegar a conclusões e respostas com base na maturidade experimental dos outros. Podemos dizer que pesquisa empírica é recolha de dados a partir de fontes diretas (pessoas) que percebem, vivenciaram ou têm conhecimento sobre o tema, facto ou situação e que, podem causar disparidades na abordagem e entendimento dos mesmos.

Principais características da Investigação/Estudo: Envolvida nas ciências sociais, abordagem interpretativista, método indutivo, dados qualitativos, investigação exploratória e pesquisa empírica.

³⁰ - “Pesquisa descritiva, exploratória e explicativa”- Fonte: <https://www.diferenca.com/pesquisa-descritiva-exploratoria-e-explicativa/>

4. Metodologia

De acordo com as características da investigação, facilmente nos apercebemos que teríamos de adotar um tipo de investigação predominantemente qualitativa, com vista à prossecução dos objetivos propostos. A experiência, o conhecimento e a perceção dos indivíduos que fazem parte da amostra serão determinantes para obter conclusões reais e úteis sobre o tema investigado.

Das técnicas que se podem utilizar, desde inquérito, estudos de caso, *focus group* e entrevista, a técnica utilizada será a entrevista. Onde as questões irão de acordo com a informação que se pretende obter de cada indivíduo. Ou seja, trata-se de uma entrevista estruturada, onde é definido o campo mas mantém-se a flexibilidade das respostas. Claro que há sempre a possibilidade do entrevistado se desviar do assunto ou dar uma resposta demasiado ambígua, mas cabe ao entrevistador manter o foco no tema e nas questões apresentadas.

As vantagens do método entrevista:

- Facilidade de tratamento;
- Não forçar a escolher entre hipóteses;
- O entrevistado pode melhor exprimir o seu pensamento e opinião;
- As respostas são diversas e não são antecipadas.

As desvantagens do método entrevista:

- Demasiada flexibilidade;
- Ausência de transparência;
- Enviesamento das respostas.

Estas limitações podem ser evitadas, se o investigador perguntar o que é efetivamente relevante, simplificar as questões, não usar termos ambíguos, não usar linguagem excessivamente técnica e deixar o entrevistado à vontade de forma a ganhar a sua adesão e confiança.

A seleção das instituições entrevistadas realizou-se de acordo com o critério de relevância para o estudo em causa. Procuram-se, também, diversificar as fontes de informação de forma a tornar a pesquisa mais “rica” na pluralidade de opiniões e perceções.

5. Método de recolha de dados: Entrevista

Para a realização das entrevistas, dividiram-se dois grupos de indivíduos/instituições relevantes para a investigação. Os principais stakeholders e um conjunto de empresas do concelho de Bragança. Sendo assim realizaram-se dois guiões, um para cada grupo. No grupo dos stakeholders, todas as perguntas são análogas, no grupo das empresas mantiveram-se todas as perguntas iguais exceto a última pergunta, esta é diferente independentemente de a empresa ainda se encontrar em atividade ou não.³¹

Devido à existência de um guião estruturado, os entrevistados serão questionados sobre um conjunto de temas predefinidos. Contudo, a flexibilidade de respostas poderá levar o investigador a adotar a questão ao entrevistado, caso haja, por exemplo, falha no entendimento da questão ou um não à vontade para dar uma resposta concreta.

As entrevistas foram realizadas na maioria pessoalmente, nas instalações da entidade entrevistada ou em salas de reuniões disponibilizadas por outras instituições.³² Estas encontram-se gravadas em suporte eletrónico, tendo sido obtida autorização prévia por parte dos entrevistados para tal. Para além disso, tiveram variadíssimas durações, desde 15 minutos até 2 horas, o que demonstra diferentes graus de intensidade de resposta por parte dos indivíduos entrevistados.

O guião³³ que serviu de base às entrevistas não sofreu nenhuma alteração. No entanto, no decorrer da entrevista tentou-se moldar uma ou outra questão com objetivo de um melhor entendimento, de obter uma resposta mais específica e de não quebrar a lógica do raciocínio dos entrevistados.

³¹ - Existem duas empresas que já não se encontram em atividade no distrito de Bragança, a empresa nº 4 já realizou o processo de insolvência e a empresa nº 16 apenas se encontra a operar em Angola. O objetivo destas duas entrevistas foi receber o *feedback* de empresas que não tiveram sucesso no território, ou que, esse sucesso foi temporário.

³² - Todas as entrevistas foram realizadas pessoalmente, exceto o entrevistado d) dos stakeholders, que respondeu por *email*.

³³ - Ver: Apêndice A e B

6. Entrevistados

O grupo I é composto pelos quatro stakeholders considerados mais relevantes para o estudo em causa. São estes os dirigentes das principais instituições locais quer públicas e quer privadas (de utilidade pública) que mais se relacionam com a comunidade empresarial do concelho de Bragança e que mais podem contribuir para o seu desenvolvimento.

#	Instituição	Enquadramento Institucional	Entrevistado
a)	Brigantia Ecopark	Parque de Ciência e Tecnologia de Bragança	Ex-Diretor Executivo
b)	Câmara Municipal Bragança	Entidade Municipal	Presidente
c)	Instituto Politécnico de Bragança	Instituição de Ensino Superior	Presidente/Reitor
d)	NERBA	Associação Empresarial do Distrito de Bragança	Presidente da Direção

Tabela 7 - Grupo I – Stakeholders entrevistados

O grupo II é composto por um conjunto 16 empresas, de diferentes setores de atividade que operam no concelho de Bragança. A escolha destas entidades teve em consideração diversos aspetos, para além do objetivo de diversificar a área de atividade em que estas se inserem. Também fatores como o local onde a entidade foi criada, dentro ou fora do concelho; o seu cariz, se nacional ou internacional; a sua dimensão em termos de empregabilidade, foram tidos em conta. Até mesmo, a existência de duas empresas que já não se encontram em atividade foi considerado relevante para a investigação. A finalidade era escolher uma diversidade de empresas para participar no estudo de acordo com uma pluralidade de fatores.

#	Empresa	Área de atividade (Nacional/Internacional)	Entrevistado
1	Best Travel, Lda – Agência de Bragança	Agência de viagens	Proprietário (franchising)
2	Big Bob's (Vorim, Lda)	Cadeia de Fast Food	Gerente operacional
3	Catraport, Lda	Indústria automóvel	Diretor Executivo
4	C B - Construtora Brigantina, Lda	Construção civil	Supervisor/a
5	Factory Play - Produção de Insufláveis e Equipamentos de Animação, Lda	Fabrico de insufláveis	Proprietário
6	Faurecia-Sistemas De Escape Portugal, Lda (Bragança)	Indústria automóvel	Diretor Técnico e de Produção
7	Fepronor - Ferro Pronto do Norte, Sociedade Unipessoal, Lda	Transformação e comercialização de ferro	Proprietário
8	Fernando Peixinho & José Lima, Sroc, Lda	Sociedade de Revisores Oficiais de Contas	Proprietário
9	Flávia Rent-A-Car, Lda. – Agência de Bragança	Agência de aluguer de veículos automóveis	Proprietário
10	Itsector - Sistemas de Informação, S.A	Desenvolvimento de Software e Programação informática	Diretor/a de RH e Marketing
11	Moneris - Serviços de Gestão, S.A (escritório de Bragança)	Contabilidade e consultadoria	Administrador Executivo
12	Novavet - Produtos Agro-Pecuários, Lda	Comércio de produtos farmacêuticos veterinários e fitofármacos	Proprietário

13	Reconco - Comércio de Materiais de Construção, Lda	Comércio e distribuição de Materiais de Construção	Proprietário
14	Riskivector, Unipessoal, Lda	Alojamento e arrendamento de bens imobiliários	Proprietário
15	Simultâneo De Ideias E Música - produção De Eventos Culturais Lda	Produção de espetáculos e Atividades culturais	Proprietário
16	Transinveste - Sociedade Transmontana de Construções S.A.	Construção civil	Conselho de Administração

Tabela 8 - Grupo II – Entidades Empresariais entrevistadas

7. Método de análise

Para a análise das entrevistas vamos proceder à transcrição das mesmas e posteriormente utilizar o programa MAXQDA.³⁴ Através deste, vamos recorrer a um sistema de codificação de passagens e excertos das entrevistas com objetivo de elaborar um quadro de ideias temáticas, de forma a poder fazer-se uma análise adequada e com critério das entrevistas realizadas.

Codificação é a forma como você define sobre o que se trata os dados em análise. Envolve a identificação e o registo de uma ou mais passagens de texto ou outros itens dos dados, como partes do quadro geral que, em algum sentido, exemplificam a mesma ideia teórica e descritiva. Geralmente, várias passagens são identificadas e estão relacionadas com um nome para a ideia, ou seja, o código. Sendo assim, todo o texto, entre outros elementos, que se refere à mesma coisa ou exemplifica a mesma coisa é codificado com o mesmo nome. A codificação é uma forma de indexar ou categorizar, o texto para estabelecer uma estrutura de ideias temáticas em relação a ele (Gibbs, 2009:60).

A utilidade da codificação. É conseguir reunir, combinar e caracterizar passagens das entrevistas transcritas que sejam exemplo do mesmo fenómeno, ideia ou explicação. Espera-se que no final este conjunto de códigos e subcódigos nos permitam chegar a conclusões efetivas sobre o estudo elaborado, pois só através deste método é que se pode fazer uma análise técnica e correta das entrevistas realizadas.

³⁴ - O MAXQDA é um *software* profissional para análise de dados qualitativos e métodos mistos de investigação. Mais informação: <https://www.maxqda.com/portuguese>
Ver: Apêndice C

Capítulo V – Análise dos Dados

1. Sistema de codificação

Nas duas tabelas seguintes encontram-se plasmados os códigos utilizados na análise das entrevistas. Estes estão divididos em dois grupos, os stakeholders e as empresas. O quadro conceptual encontra-se dividido em três níveis, o principal, o dimensional e o subdimensional.

Nível Principal	Nível Dimensional
Relações Institucionais (tipos)	Administração Pública – Administração Pública
	Administração Pública – Empresas
	Entidades Privadas de Utilidade Pública – Administração Pública
	Entidades Privadas de Utilidade Pública – Empresas
	Ent. Priv. de Utilidade Pública – Ent. Priv. de Utilidade Pública
Estímulo ao Empreendedorismo	Iniciativas de estímulo ao empreendedorismo jovem
	Iniciativas de apoio ao empreendedorismo
	Apoio técnico
	Investigação & Desenvolvimento
Análise do Território (Análise SWOT)	Pontos Fortes
	Pontos Fracos
	Oportunidades
	Ameaças
Planeamento estratégico	Vantagens Competitivas
	Fatores gerais de Desenvolvimento

Tabela 9 - Sistema de codificação – Stakeholders

Nível Principal	Nível Dimensional	Nível Subdimensional
Relação entre o Território e a Empresa	Motivo da Localização	Empresas criadas no concelho de Bragança
		Empresas de fora que se instalaram no concelho de Bragança
	Desvantagens da Localização	
	Vantagens da Localização	
Análise do Território (Análise SWOT)	Pontos Fortes	
	Pontos Fracos	
	Oportunidades	
	Ameaças	
Planeamento estratégico	Vantagens Competitivas	
	Fatores gerais de Desenvolvimento	
	Outras Iniciativas	
Brigantia Ecopark	Vantagens do Brigantia Ecopark	
	Outras informações relativas ao Brigantia Ecopark	
	Falhas do Brigantia Ecopark	
Futuros Investimentos	Relacionado com a Empresa	O objetivo é manter (estabilizar)
		Crescer para fora do concelho
		Crescer dentro do concelho

	Não relacionado com a Empresa	Investir noutros Setores
--	--------------------------------------	---------------------------------

Tabela 10 – Sistema de codificação – Entidades Empresariais

Na análise dos stakeholders são referenciados todos os elementos pertencentes ao sistema de codificação, devido ao reduzido número de entrevistas (4 stakeholders). No caso das empresas apenas serão referenciados fatores identificados ou referidos com uma frequência relativa superior ou igual a 19% (= ou > 3 entrevistados). Por exemplo, “baixos custos de instalação” é referido por 2 entrevistados (freq. relativa de 13%), como uma desvantagem da localização, contudo, devido ao número de entrevistados que refere esse facto ser inferior a 3 indivíduos, este não será referenciado nem exposto na análise final.

2. Algumas características dos dados recolhidos

Na tabela seguinte estão sumarizadas algumas informações respeitantes ao volume de informação alvo de análise.

Nº. de Entrevistas	20
Horas de gravação	>14h
Horas de Trabalho de Transcrição	>50h
Volume das Transcrições (páginas)	107
Volume das Transcrições palavras	29364
Nº. de Códigos do Sistema	Stakeholders 58
	Empresas 82
Segmentos codificados	Stakeholders 132
	Empresas 287

Tabela 11 – Resumo do volume de informação analisada

3. Entrevistas dos stakeholders

Relações Institucionais

As relações que diferentes instituições de uma localidade estabelecem entre si, através de parcerias e protocolos, contribuem direta e/ou indiretamente para o desenvolvimento de um território. Esta cooperação permite desenvolver estratégias e projetos que ajudam a melhorar a atratividade e competitividade do território.

Estas relações são estabelecidas entre empresas, administração pública³⁵ e entidades privadas de utilidade pública³⁶. Os municípios e as instituições de ensino superior públicas (Câmara Municipal de Bragança e IPB) fazem parte da Administração Pública. Quanto às entidades privadas de utilidade pública, são os casos do NERBA e do Brigantia Ecopark.

Tipos de relações Institucionais
Administração Pública – Administração Pública
Administração Pública – Empresas
Entidades Privadas de Utilidade Pública – Administração Pública
Entidades Privadas de Utilidade Pública – Empresas
Entidades Privadas de Utilidade Pública – Entidades Privadas de Utilidade Pública

Tabela 12 – Tipos de relações Institucionais (Stakeholders)

Exemplo de relação Administração Pública – Administração Pública

Entrevista b):

O município tem um relacionamento excelente com toda a comunidade empresarial, com Instituto Politécnico de quem somos parceiros em variadíssimos projetos, (...) ³⁷

³⁵ - Segundo a dgaep a “Administração Pública é o sistema de órgãos, serviços e agentes do Estado e de outras entidades públicas que visam a satisfação regular e contínua das necessidades coletivas”. Fonte: <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=a5def93-bfb3-4bfc-87a2-4a7292719839&men=i>

³⁶ - A secretaria-geral da Presidência do Concelho de Ministros define pessoas coletivas de utilidade pública, como: “São pessoas coletivas privadas sem fins lucrativos (associações, fundações ou certas cooperativas) que prossigam fins de interesse geral em cooperação com a Administração central ou local em termos de merecerem da parte da Administração a declaração de utilidade pública”. Fonte: <http://www.sg.pcm.gov.pt/pessoas-coletivas-de-utilidade-publica/faq.aspx>

³⁷ - Nota: também está presente neste enxerto da entrevista a relação Câmara Municipal de Bragança - Empresas, apenas de uma forma muito simples.

Exemplo de relação Administração Pública – Empresas

Entrevista c):

Temos alguns protocolos e parcerias estratégicas com algumas empresas, que visam satisfazer os interesses de ambas as partes. Ou seja, do lado do IPB, o que pretendemos é sobretudo desenvolver o ensino e a investigação baseada na prática, em contexto empresarial, e pretendemos que as empresas beneficiem com isso também, desenvolvendo a inovação nas empresas (...)

Também de referir que a maioria dos cursos do IPB possui estágio curricular obrigatório desenvolvidos, em muitos casos, nas empresas e entidades presentes no distrito. Quando estes alunos finalizam os cursos, muitos são recrutados por empresas de Bragança, principalmente na área das engenharias e ciências empresariais, outros acabam por criar o próprio negócio em áreas tecnológicas, onde o IPB acaba por ser também parceiro.

Exemplo de relação Ent. Privadas de Utilidade Pública – Administração Pública

Entrevista b):

(...) também com o NERBA, de quem também somos parceiros e com o Brigantia Ecopark, no qual somos um dos elementos liderantes.

Entrevista d):

-A relação passa pelo âmbito institucional, onde se inclui a presença em júris de atividades promovidas pelo IPB (DEMOLA, Innoevent, Poliemprende), (...)

-O IPB e o NERBA-AE colaboraram ainda, desde 2010, na realização de formações para empresários, assumindo o IPB a formação em sala e apoio de consultoria nas áreas diagnosticadas como prioritárias para as empresas, e o NERBA-AE é o coordenador da iniciativa e angariador de empresas.

-O IPB participa em eventos promovidos pelo NERBA-AE com dados que suportam/apoiam a reflexão sobre a região - Fórum Económico debate futuro de Trás-os-Montes, em Bragança, no dia 30-05-2014, integrada na 3.^a edição da Expo Trás-os-Montes. O Encontro Ibérico de Cooperação Empresarial, em Bragança, no dia 30-04-2015, integrada na 4.^a edição da Expo Trás-os-Montes e no Fórum de Empreendedorismo e a Coesão Territorial, realizado a 27-05-2017, em Bragança.

-A colaboração com o IPB passa ainda na procura de respostas a nível de inovação para as empresas, fazendo o *matching* entre as empresas e os investigadores do IPB.

Exemplo de relação Ent. Privadas de Utilidade Pública – Empresas

Entrevista a):

Normalmente, o Brigantia desenvolvia e organizava atividades de inovação, fazia reuniões com alguma periodicidade no Brigantia e convidada as empresas da região. Depois, promovia reuniões mais setoriais com empresas sempre que apareciam oportunidades de investimento ou oportunidades de desenvolvimento de parcerias que envolvessem os centros de conhecimento desenvolvidos no IPB. Trabalhávamos muito quer em parceria com as empresas, quer com o IPB.³⁸

Entrevista d):

Numa relação de prestador de serviços e parceiro em projetos cofinanciados (tanto em programas nacionais como transfronteiriços), organiza (e participa) em eventos de natureza variada, incluindo feiras e mostras; com a responsabilidade de angariar a presença das empresas nessas mesmas atividades.

Exemplo de relação Ent. Privadas de Utilidade Pública – Ent. P. de Utilidade Pública

Entrevista d):

Por outro lado, o NERBA-AE tem proximidade com as 11 Associações Comerciais e Industriais concelhias (tendo como âmbito geográfico a CIM TTM e alguns concelhos da CIM Douro).

Estímulo ao Empreendedorismo

O empreendedorismo é entendido como a capacidade de fazer “algo” novo ou diferente num determinado mercado. Não tem necessariamente de ser um novo produto, pode ser uma melhoria ou inovação no processo produtivo, um novo modelo de gestão, um *upgrade* no sistema de logística, etc. O empreendedorismo é importante, porque permite criar valor para um território, muitas vezes através da criação de novas empresas ou aplicação dessas ideias nas empresas já existentes. Assim, é interessante identificar que

³⁸ - Nota: também está presente neste enxerto da entrevista a relação IPB – Empresas e a relação Brigantia Ecopark – IPB.

iniciativas, projetos e apoios é que os stakeholders estão a desenvolver para o território nesta matéria.

Iniciativas de estímulo ao empreendedorismo jovem

É importante desenvolver pequenas iniciativas que estimulem o espírito empreendedor tanto nos estudantes, como em toda a comunidade, começando pelos mais novos. Depois, é fundamental ligar essas ideias às empresas de forma a poder tornar-se em algo mais concreto e exequível.

Entrevista a):

Para além desse projeto, fazíamos sessões temáticas sobre, por exemplo, estampagem porque tínhamos acabado de acolher uma empresa dessa área. Tivemos oportunidade de fazer outras sessões em parceria com o IAPMEI, como o Dia Aberto³⁹. Estas eram as formas que tínhamos de tentar o desenvolvimento do empreendedorismo do ponto de vista tecnológico. Fazíamos também outros projetos e outras sessões de sensibilização para atrair empreendedores. A própria plataforma do Demola⁴⁰ também é uma ferramenta interessante para fomentar o empreendedorismo.

Entrevista b):

Já fizemos alguns encontros de empreendedores, inserido no Brigantia Ecopark, inclusivamente um encontro onde chamamos vários empresários e empreendedores, de forma a estimular cooperações. Temos também tentado estimular os jovens empreendedores para terem alguma noção daquilo que pode ser feito e alertar para aquilo que devem fazer.

Entrevista c):

Há várias iniciativas como a aprendizagem baseada em problemas reais (projetos desenvolvidos em ambiente empresarial). Temos também o exemplo do projeto Demola que tem a mesma filosofia. Os alunos juntam-se em grupo com o objetivo de resolverem problemas reais e isso depois tem creditação na sua formação. Outro exemplo, parecido com esse é a semana da inovação, que organizamos este ano pela primeira vez, que permite aos alunos procurar desenvolver iniciativas de inovação ou problemas de empresas, num período de tempo mais reduzido.

³⁹ - Dia Aberto ao Conhecimento: http://www.brigantia-ecopark.pt/docs/20160420_Dia_Aberto_PT.pdf

⁴⁰ - Demola: <http://recortes.ipb.pt/?cat=78>

Iniciativas de apoio ao empreendedorismo

As iniciativas descritas anteriormente são importantes para criar um espírito empreendedor dentro da comunidade. Quando as ideias começam a surgir, é necessário a existência de projetos e plataformas que apoiem a sua materialização. Muitas vezes, o que falta para por em prática uma ideia de negócio é a falta de financiamento. Não acontece apenas com empreendedores, mas também, com muitas *start-ups* que necessitam de acesso a certas fontes de financiamento para desenvolverem um determinado projeto.

Entrevista a):

O empreendedorismo que nós queríamos que fosse gerado no Parque era um empreendedorismo muito particular, teria que ser de base tecnológica. Portanto, o Brigantia, na altura, tinha um projeto aprovado, financiado pelo Norte 2020⁴¹, precisamente para apoiar esse tipo de empreendedorismo e tinha como objetivo a criação de um número significativo de empresas de base tecnológica. Esse projeto obrigava a algumas tarefas e ao desenvolvimento de um concurso para empreendedores, que permitia posteriormente, acesso a serviços de apoio tanto a nível tecnológico como administrativo.

Entrevista b):

Estamos a desenvolver, neste momento, no Brigantia Ecopark, o projeto Eco-Empreende⁴². É um programa de apoio ao empreendedorismo qualificado e criativo na região de Bragança, que pretende chegar também às escolas, para que numa idade mais prematura se comece a desenvolver o espírito empreendedor dos nossos jovens.

Entrevista c):

O Vale Inovação é um financiamento, à volta de 25000€, ao qual as empresas podem recorrer, para desenvolverem uma inovação. As empresas candidatam-se, usam esse dinheiro para desenvolver o projeto e depois pagam ao IPB.

⁴¹ - Mais informação: <http://norte2020.pt/>

⁴² - Mais de 500 mil euros, cofinanciados em 85 por cento, vão ser investidos na implementação do projeto “Eco-Empreende – Programa de estímulo e apoio ao empreendedorismo qualificado e criativo na região de Bragança”. Mais informação: https://www.cm-braganca.pt/frontoffice/pages/547?news_id=1854

Entrevista d):

Está em execução o Projeto Empreender+Tec⁴³, que está a criar uma R2PE - Rede Regional de Promoção do Empreendedorismo, que nasce do consórcio constituído pelo IPB, pelo Brigantia Ecopark, e pela NERBA.

Apoio técnico

O problema que muitos empreendedores ou *start-ups* enfrentam é a falta de apoio a nível de condições tecnológicas, de conhecimento, de elaboração de candidaturas, etc. É importante que haja serviços dentro destas entidades (NERBA, IPB, CMB, Brigantia Ecopark) que apoiem estes novos projetos, principalmente apoio na criação, instalação e administração das empresas que estabelecem recentemente no concelho.

Entrevista b):

Por outro lado, instalamos também no Brigantia Ecopark, o Espaço Empresa, que é um protocolo que estabelecemos com o IAPMEI, com o AICEP e outra entidade que também está ligada ao processo, no sentido de criarmos condições para que o empreendedor, empresário ou investidor que venha ao nosso território, tenha naquele espaço, a possibilidade de obter toda a informação de que necessita para poder fazer o seu projeto de investimento. É um espaço que está instalado e já houve vários contactos para que outros investidores possam vir para o nosso território.

Entrevista c):

Temos também um gabinete de promoção do empreendedorismo no IPB, que tem como objetivo apoiar os nossos alunos em iniciativas de criação do próprio negócio, mas também de ligação às empresas.

Entrevista d):

-Serviço de informação e de elaboração de projetos de investimentos/candidaturas a programas de apoio à criação ou dinamização dos negócios com menos de 5 anos de atividade.

-O NERBA é a entidade prestadora de apoio técnico no âmbito do Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à criação do Próprio Emprego (PAECPE) credenciado pelo IEFP.

-Oferece o serviço Escritório virtual - Serviço de Secretariado do NERBA, que propõe a gestão dos seus telefonemas e correspondência, de forma

⁴³ - O projeto Empreender+Tec pretende promover o espírito empreendedor de índole tecnológico na região NUTS III das Terras de Trás-os-Montes. Mais informação:
http://www.empreendermaistec.ipb.pt/PT_empreendermais.html

personalizada para uma presença ativa da empresa, mesmo trabalhando remotamente.

-Oferece ainda o arrendamento de sala/escritório.

Investigação & Desenvolvimento

As iniciativas, apoios financeiros, apoios técnicos, protocolos, são muito importantes, pois permitem o desenvolvimento do tecido empresarial e a criação de novas empresas. Contudo, existem projetos de grande dimensão, que tem um maior grau de influência, pois para além do já referido, ainda permitem desenvolver o conhecimento científico, criar infraestruturas e até atrair empresas estrangeiras para o território.

Entrevista c):

Depois temos projetos de maior dimensão, aos quais chamamos projetos mobilizadores, à volta de 3 milhões de euros, nomeadamente com uma empresa de Mirandela, chamado “Valor Natural”⁴⁴, à volta do qual se desenvolvem várias ações de inovação, desenvolvimento de produtos, entre outros. Este projeto tem como objetivo desenvolver novos produtos com base em produtos naturais.

Ainda como exemplo desse tipo de iniciativas, temos um dos primeiros sete laboratórios colaborativos que foram aprovados a nível nacional, que é uma figura nova que pretende exatamente trabalhar na fronteira entre a investigação e as empresas, fazer transferência de tecnologia para as empresas. Esse laboratório colaborativo é liderado pelo Centro de Investigação da Montanha (CIMO), sediado no Instituto Politécnico de Bragança (IPB), que tem exatamente esse objetivo de promover inovação nas empresas.

⁴⁴ - Mais informação: <http://cimo.ipb.pt/web/index.php?r=news/view&id=8>

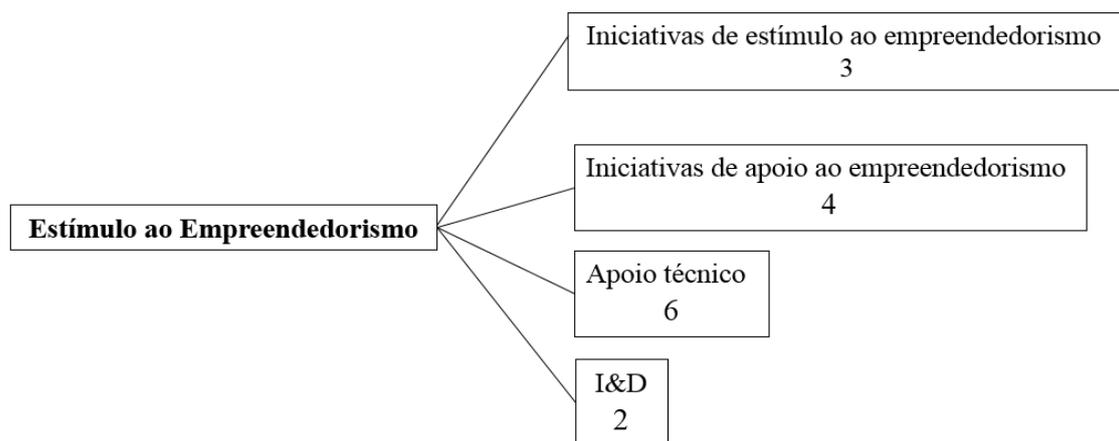


Figura 16 - Número de iniciativas desenvolvidas no âmbito do estímulo ao empreendedorismo por categoria

Análise do Território

A análise do território é um estudo das características, do que está a acontecer e do que se prevê que possa vir a acontecer num território. Esta análise é fundamental, pois permite identificar fatores que influenciem ou possam vir a influenciar positiva e negativamente o território. Este diagnóstico permite posteriormente, elaborar um plano estratégico de ação com objetivo de desenvolver o concelho.

É importante fazer uma análise SWOT do concelho de Bragança e do seu tecido empresarial de forma a identificar quais são os pontos fracos e pontos fortes, assim como, oportunidades que existam ou possíveis ameaças que venham a afetar o território.

Esta análise está dividida em duas partes interligadas: na primeira parte das tabelas apresentamos as características de cada elemento da análise SWOT que se referem ao concelho como um todo, ou seja, de uma forma genérica. Na segunda parte, identificado como “Tecido empresarial”, são os fatos mencionados na análise SWOT que são mais específicos para o setor empresarial do território. Contudo, muitas vezes, as empresas também são afetadas pelos fatores genéricos do concelho.

ANÁLISE SWOT:

PONTOS FORTES	Frequência Absoluta (Freq. Relativa)	Identificação das entrevistas
IPB (forte comunidade estudantil)	1 (25%)	b)
Rede Rodoviária	1 (25%)	c)
Qualificação dos recursos humanos	2 (50%)	b), c)
Qualidade de vida	3 (75%)	b), c), d)
Tecido empresarial		
Setor Industrial	1 (25%)	c)
Brigantia Ecopark (instalação de empresas)	2 (50%)	b), d)

Tabela 13 – Análise SWOT – Pontos de Fortes (Stakeholders)

IPB (forte comunidade estudantil)

Referido por 1 stakeholder

Entrevista b):

(...) Mas tem um efeito muito positivo, que é o efeito da captação de alunos para o território, que ajuda imenso aquilo que tem a ver com o desenvolvimento da cidade e também de outras localidades aqui à volta.

Rede Rodoviária

Referido por 1 stakeholder

Entrevista c):

Em termos de vias de acesso, estamos bem servidos e não me parece que seja um fator de constrangimento à fixação de empresas na região.

Qualificação dos recursos humanos

Referido por 2 stakeholders

Entrevista b):

(...) temos muita gente qualificada, o nível de formação dos habitantes do nosso município é bastante elevado, sendo uma das regiões com a maior taxa de licenciados. Significa que temos gente com capacidade para desempenhar qualquer tarefa.

Entrevista c):

Outro fator positivo interno da região é qualificação dos recursos humanos. Nós, hoje em dia, somos das regiões com recursos humanos mais qualificados, e isso, é também uma oportunidade de desenvolvimento da região.

Qualidade de vida

Referido por 3 stakeholders – Exemplos:

Entrevista b):

Há outra oportunidade, que eu entendo como uma grande oportunidade que é a boa imagem que, hoje, Bragança tem a nível nacional, quer pelos bons resultados que tem alcançado nos rankings a nível económico, turístico, ao nível da qualidade de vida e ao nível da qualidade do ensino superior.

Entrevista c):

Por outro lado, uma clara oportunidade, são as condições ambientais favoráveis que temos. Temos valores ambientais importantes na região, o ambiente é claramente agradável, há muitos espaços para praticar atividades ao ar livre, e isso é também uma oportunidade. A segurança e o bom clima urbano que se vive nas nossas cidades é também uma oportunidade. Hoje em dia, a segurança é um dos fatores mais procurados pelas empresas.

Tecido empresarial

Setor Industrial

Referido por 1 stakeholder

Entrevista c):

O setor industrial é que considero que está num nível mais destacado, contudo, o crescimento deste setor significa mais empresas, o que significa mais emprego.

Brigantia Ecopark (instalação de empresas)

Referido por 2 stakeholders – Exemplo:

Entrevista b):

A existência de um Parque de Ciência e Tecnologia (Brigantia Ecopark) no município, que permite que as empresas possam ali instalar-se, quer numa fase de incubação quer numa fase posterior de desenvolvimento dos seus projetos.

PONTOS FRACOS	Frequência Absoluta (Freq. Relativa)	Identificação das entrevistas
A inexistência de transporte ferroviário	1 (25%)	a)
Distante dos grandes centros urbanos	1 (25%)	d)
Rede rodoviária entre o distrito de Bragança e Espanha	1 (25%)	d)
Dependência de financiamento externo	1 (25%)	d)
Propriedade agrícola fragmentada	1 (25%)	d)
Rede de comunicação digital fraca	1 (25%)	c)
Tecido empresarial		
Reduzida dimensão do tecido empresarial	1 (25%)	c)
Excesso de microempresas	1 (25%)	d)
Tecido empresarial pouco inovador e tecnológico	1 (25%)	d)
Fragilidades Salariais	2 (50%)	c), d)

Tabela 14 - Análise SWOT – Pontos de Fracos (Stakeholders)

A inexistência de transporte ferroviário

Referido por 1 stakeholder

Entrevista a):

As infraestruturas da cidade também são importantes, por exemplo: a única forma de chegar a Bragança é por estrada, não há caminhos de ferro.

Distante dos grandes centros urbanos

Referido por 1 stakeholder

Entrevista d):

Relativo isolamento da região face aos principais centros urbanos.

Rede rodoviária entre o distrito de Bragança e Espanha

Referido por 1 stakeholder

Entrevista d):

Deficiente interconexão entre as rodovias nacionais e espanholas (ex: ligação a Zamora).

Dependência de financiamento externo

Referido por 1 stakeholder

Entrevista d):

Dependência dos fundos europeus para a realização de obras públicas e projetos de ação social, económica e empresarial.

Propriedade agrícola fragmentada

Referido por 1 stakeholder

Entrevista d):

A Propriedade agrícola é muito fragmentada, o que dificulta a obtenção de ganhos de escala.

Rede de comunicação digital fraca

Referido por 1 stakeholder

Entrevista c):

No entanto, a rede de comunicações na região é fraca e, nesse sentido, seria importante desenvolver essa vertente com melhores serviços de comunicação digitais, com maior capacidade.

Tecido empresarial

Reduzida dimensão do tecido empresarial

Referido por 1 stakeholder

Entrevista c):

A principal fragilidade é, desde logo, termos uma densidade empresarial reduzida na região. Seria desejável que tivéssemos muitas mais empresas, em particular, no setor industrial e nos serviços também. Mas particularmente no setor industrial que é muito débil. Havendo mais empresas há mais concorrência, esse é um fator importante para promover a inovação e a competitividade das empresas, e também há mais complementaridade. Uma das fragilidades apontadas frequentemente pelas empresas, sobretudo dos setores industriais, é que tem dificuldade em encontrar empresas complementares que lhes prestem serviços, como empresas de manutenção, empresas que produzam alguns componentes, entre outros.

Excesso de microempresas

Referido por 1 stakeholder

Entrevista d):

Predomínio de um tecido empresarial dominado por microempresas, muitas vezes sem a massa crítica necessária para ultrapassar os limites do mercado local e com baixa preparação em termos técnicos e de gestão, de carácter familiar e sem estrutura organizativa interna – 99,96% de micronegócios (menos de 10 trabalhadores), dados do INE de 2016.

Reduzida dimensão das empresas e conseqüente fraco poder negocial.

Tecido empresarial pouco inovador e tecnológico

Referido por 1 stakeholder

Entrevista d):

-Baixa incorporação de tecnologia e inovação na transformação de produtos tradicionais endógenos.

-Falta de acesso a modelos e instrumentos de gestão adequados, facilitadores da inovação e da mudança necessárias.

-A falta de competências digitais; a falta de consciência dos benefícios que advêm dessas competências digitais; a incompreensão dos custos/benefícios da transformação digital.

Fragilidades salariais

Referido por 2 stakeholders

Entrevista c):

Ou seja, a região tem muita oferta de emprego, mas o emprego que está criado nesta região é mal pago e isso deve-se também ao facto de os empregadores estarem concentrados num reduzido número.

Entrevista d):

A contratação precária (contratos a termo) – a sazonalidade das produções e alguns serviços.

OPORTUNIDADES	Frequência Absoluta (Freq. Relativa)	Identificação das entrevistas
Localização	2 (50%)	b), c)
Aeródromo	3 (75%)	a), c), d)
Turismo	1 (25%)	d)
Eco região e Energia Limpa	1 (25%)	d)
Tecido empresarial		
Setor Automóvel	2 (50%)	b), c)
Setor do Mobiliário Urbano	1 (25%)	c)
Setor Agroalimentar	2 (50%)	b), d)
Produtos Naturais	2 (50%)	c), d)
Nova zona industrial	2 (50%)	b), d)
Benefícios fiscais	1 (25%)	b)
Cooperativismo no setor primário	1 (25%)	b)
Desenvolvimento de setor primário	4 (100%)	a), b), c), d)

Tabela 15 - Análise SWOT – Oportunidades (Stakeholders)

Localização

Referido por 2 stakeholders

Entrevista b):

Uma oportunidade tem a ver com o que disse na pergunta anterior, que ao mesmo tempo que é uma ameaça também é uma oportunidade e tem a ver com a proximidade com Espanha e proximidade com os mercados europeus.

Entrevista c):

As oportunidades são, desde logo, a localização, sendo uma região central na Península Ibérica, com uma proximidade importante a diversos polos industriais de elevada dimensão em Espanha, nomeadamente no setor automóvel, indústrias e serviços. Proximidade a cidades importantes como Valladolid e Madrid e a proximidade a vias de comunicação importantes como as ferrovias espanholas. São vantagens importantes que terão mais importância no futuro do que têm hoje em dia.

Aeródromo

Referido por 3 stakeholders – Exemplos:

Entrevista a):

O aeródromo poderia ser reforçado a nível de infraestruturas, já que tem uma pista de 1700 metros, pelo que seria interessante explorar também essa possibilidade.

Entrevista c):

Em relação às vias de comunicação físicas não me parece que isso seja um constrangimento, embora, exista uma oportunidade relacionada com o aeródromo de Bragança que poderia evoluir para um aeroporto de maior dimensão, em particular relacionado com serviços de logística.

Turismo

Referido por 1 stakeholder

Entrevista d):

- Turismo sustentável.
- Potencialidades da região no turismo rural, de natureza, cultural, religioso e de aventura.

- Crescimento internacional do turismo gastronómico.
- Existência de edifícios de grande valor patrimonial e de aldeias preservadas com elevado potencial turístico e cultural.
- Património natural muito rico, com áreas protegidas como o Parque Natural de Montesinho.
- Reserva da Biosfera Transfronteiriça Meseta Ibérica.
- Existência de uma extensa rede de património cultural, incluindo pré-histórico, arquitetónico e religioso, disperso na região.

Eco região e Energia Limpa

Referido por 1 stakeholder

Entrevista d):

- Elevado potencial para a produção de energia a partir de fontes de energia renovável (energia eólica, solar e hídrica).
- (...) como biomassa para a produção de energia (...)
- A efetivação da eco região que pretende ser inovadora, com qualidade de vida, alicerçada no recurso a energia renováveis e à eco construção.
- Setor da Energia Limpa.

Tecido empresarial

Setor Automóvel

Referido por 2 stakeholders

Entrevista b):

Nós temos sentido esta situação como a necessidade de desenvolver este “cluster”, o cluster automóvel, e sabemos que é positivo (...)

Entrevista c):

O setor automóvel pode ser uma aposta importante na região, já o é, e tem condições para crescer mais. Porque a região é bem localizada, está próxima de outros centros de produção automóvel.

O fator de especialização das regiões é importante e embora seja uma vantagem tem que haver um equilíbrio para não inibir outros setores. Acho que o setor automóvel pode ser um setor importante a explorar (...)

Setor do Mobiliário Urbano

Referido por 1 stakeholder

Entrevista c):

Há também outros *clusters* em que a região se tem vindo a afirmar, sem nenhuma política, mas que, hoje em dia, são já importantes na região que é, por exemplo, o *cluster* do mobiliário urbano. A região tem algumas empresas nessa área, uma de maior dimensão, que é líder na produção de mobiliário urbano. Por isso, poderia ser um *cluster* mais sustentado de desenvolvimento de um setor industrial emergente, que diferencia a região.

Setor Agroalimentar

Referido por 2 stakeholders

Entrevista b):

Como o caso da castanha, que não tiramos partido do produto, não sabemos extrair a mais-valia. Vendemos em bruto, quem menos ganha é o produtor, colocamos o produto no estrangeiro e depois nós acabamos por importá-lo, muitas vezes já transformado. O setor industrial tem que obrigatoriamente conseguir agarrar esta oportunidade e pegar naquilo que nós temos para se desenvolver.

Entrevista d):

-Agroalimentar (produtos certificados, novos produtos de elevado valor acrescentado saídos de trabalhos de investigação).

-Importância da castanha, azeite, cogumelos, etc, como produtos de exportação.

-Potencialidades industriais dos subprodutos relacionados com a produção de produtos endógenos e recursos naturais da região.

Produtos Naturais

Referido por 2 stakeholders – Exemplo:

Entrevista c):

Sem desfavorecer o setor automóvel, que me parece importante, eu julgo que a região se podia afirmar e ser reconhecida por ter setores industriais fortes noutras áreas. Posso dar alguns exemplos, como o setor do “valor natural”, ou seja, de indústrias que desenvolvem um novo paradigma centrado em produtos mais amigos do ambiente, mais sustentáveis e que se sustentam mais em recursos naturais, existentes na região ou fora dela, mas que criam

produtos de elevado valor acrescentado, sendo para o setor alimentar, da cosmética, da farmácia, entre outros. Parece-me um *cluster* importante e para o qual a região teria capacidade para o desenvolver.

Nova zona industrial

Referido por 2 stakeholders – Exemplo:

Entrevista b):

Para além disso, o próprio município, no que diz respeito à criação de condições recorde que recentemente fizemos uma ampliação da zona industrial das Cantarias, numa área de 30 hectares, onde criamos mais 46 novos lotes para empresas, que é chamada a nova área empresarial das Cantarias. É uma zona bem estruturada, já com todas as condições para as empresas se instalarem e que brevemente colocaremos a concurso.

Benefícios fiscais

Referido por 1 stakeholder

Entrevista b):

A não aplicação de derrama às empresas, imposto que o município pode aplicar e nós não aplicamos com o objetivo de atrairmos empresas para o nosso território.

Cooperativismo no setor primário

Referido por 1 stakeholder

Entrevista b):

Também deveria haver aqui para esta parte do nosso território, apoios mais objetivos, incentivos à produção local, junto dos pequenos agricultores e pequenas empresas. E incentivar uma coisa que faz muita falta: o cooperativismo. E se promova o emparcelamento para que aquelas terras onde não cabem lá os tratores, sejam redefinidas para que se possa implementar sistemas de mecanização mais eficientes e também rentabilizar tudo aquilo que é maquinaria hoje existente. Também é necessário que o setor primário continue a desenvolver-se à medida das necessidades.

Desenvolvimento de setor primário

Referido por 4 stakeholders – Exemplos:

Entrevista a):

O setor primário precisa de ter mais pessoas com conhecimento na área de atividade.

(...) e ao mesmo tempo tornar o setor primário mais desenvolvido. Ou seja, pôr o setor primário a produzir mais, com mais qualidade, com mais variedade, sobretudo os produtos da região. Um dos pontos importantes seria reforçar o setor primário a nível tecnológico, de forma a aumentar a produtividade.

Entrevista c):

A agricultura também é importante na região e importa que se desenvolva e que se modernize, criando mais valor.

AMEAÇAS	Frequência Absoluta (Freq. Relativa)	Identificação das entrevistas
Baixa densidade populacional	3 (75%)	a), b), d)
Envelhecimento da população	2 (50%)	b), d)
Falta de visão agregada do território	2 (50%)	c), d)
Falta de tratamento equitativo em relação ao território	2 (50%)	a), b)
A saída de serviços do território	1 (25%)	b)
Dificuldade em atrair Investimento Externo	1 (25%)	d)
Mudança do paradigma a volta dos estudantes estrangeiros do IPB	1 (25%)	b)
Tecido empresarial		
Saída do território de jovens qualificados	2 (50%)	b), d)
Falta de apoio do governo	1 (25%)	b)
Falta de gente para o mercado de trabalho	2 (50%)	a), d)
Crise no setor automóvel	3 (75%)	b), c), d)

Tabela 16 - Análise SWOT – Ameaças (Stakeholders)

Baixa densidade populacional

Referido por 3 stakeholders – Exemplos:

Entrevista a):

A demografia, o crescimento da população é reduzida nesta região. Ou de alguma maneira conseguir atrair as pessoas para aqui e fixá-las. Mas para fixar é preciso que haja condições e nesse aspecto as decisões políticas também podem ajudar.

Entrevista b):

Por outro lado, em relação às ameaças internas, eu acho que temos praticamente tudo, mas a maior ameaça que temos é a falta de população.

Envelhecimento da população

Referido por 2 stakeholders

Entrevista b):

(...) taxa de natalidade baixa, envelhecimento da população. E, portanto, há aqui esta fragilidade grande. Quando há gente, há ideias novas, tudo se vai desenvolvendo. Quando não há pessoas, tudo pára.

Entrevista d):

Envelhecimento da população (elevado índice de envelhecimento).

Falta de visão agregada do território

Referido por 2 stakeholders – Exemplo:

Entrevista d):

Prevalência de tendências de políticas microeconómicas centradas no desenvolvimento individual de cada município, aliadas à inexistência de uma visão agregadora da região.

Falta de tratamento equitativo em relação ao território

Referido por 2 stakeholders

Entrevista a):

Eu hoje em dia acredito que estas regiões precisam mais de investimento estrangeiro, no nosso país há uma distribuição assimétrica da IDE.

Retomar investimento público, (...) Esse investimento público deve ser melhor distribuído de forma a não intensificar as assimetrias litoral-interior.

Entrevista b):

(...) o facto de não ter havido até este momento a implementação de medidas de tratamento equitativo do território, ou seja, o nível de oportunidades, estas não têm sido garantidas para todo o território a nível nacional.

Também era importante inverter as políticas de falta de equidade territorial por parte do Governo central (...)

A saída de serviços do território

Referido por 1 stakeholder

Entrevista b):

O setor terciário, como sabemos, está relativamente bem, só não está bem naquilo que tem a ver com a saída de serviços dos territórios do interior como aconteceu ao longo de anos com determinado tipo de serviços, por ação direta do governo central. Como é evidente, por nossa vontade não haveria nenhum serviço a sair do nosso território.

Dificuldade em atrair Investimento Externo

Referido por 1 stakeholder

Entrevista d):

Dificuldades em atrair investimento externo que gere elevado valor acrescentado.

Mudança do paradigma a volta dos estudantes estrangeiros do IPB

Referido por 1 stakeholder

Entrevista b):

No IPB vejo uma fragilidade que é idêntica à fragilidade da Faurecia, que é esta: o efeito de captação de alunos estrangeiros é muito positivo e a fragilidade que vejo é se um dia houver uma orientação diferente, principalmente ao nível dos PALOP e deixam de enviar alunos para cá isso, de facto, pode ser muito negativo para o concelho.

Tecido empresarial

Saída do território de jovens qualificados

Referido por 2 stakeholders – Exemplo:

Entrevista d):

Tendência da “fuga” de jovens qualificados confrontados com a falta de oportunidades no mercado de trabalho.

Falta de apoio do governo

Referido por 1 stakeholder

Entrevista b):

E é uma fragilidade que não tem na sua essência a ver com a falta de capacidade interna, mas mais na falta de oportunidades e medidas por parte do governo central em prol das empresas do interior de Portugal.

Falta gente para o mercado de trabalho

Referido por 2 stakeholders

Entrevista a):

O que faz falta: mais gente qualificada e pronta para o mercado de trabalho, porque temos pouca população e pouca oferta de recursos humanos em certas áreas.

Entrevista d):

A grande exigência a nível do número de trabalhadores/contratação da Faurecia tem “esvaziado” a região/outras empresas de pessoas disponíveis.

Crise no setor automóvel

Referido por 3 stakeholders – Exemplos:

Entrevista b):

Efetivamente há aqui uma ou outra questão que gostava de salientar. O facto de a Faurecia ser o maior empregador, acarreta a vulnerabilidade que é o efeito concertação, isto porque se houver algum problema no setor, tudo será afetado. (...) Há aqui de facto esta vulnerabilidade que é poder vir a acontecer alguma crise no setor e afetar todo este número de pessoas e tudo aquilo que está à volta desta unidade. Nós temos sentido esta situação como a necessidade de desenvolver este “cluster”, o cluster automóvel, e sabemos que é positivo, mas também sabemos que pode ter um risco se acontecer algum problema neste setor.

Entrevista c):

A principal ameaça externa poderá ser uma alteração dos termos de concorrência que poderia levar à falência das multinacionais ligadas ao setor automóvel presentes na região, o que provocaria uma crise sem precedentes. Se, por alguma eventualidade, a evolução da economia afetasse o crescimento industrial que estamos a ter sustentado na Faurecia e fornecedores da Faurecia, seria uma catástrofe regional.

Planeamento Estratégico

Todo o processo de criação de um plano estratégico necessita que, para além da realização de uma auditoria/diagnóstico das características positivos e negativos de um território, que se identifiquem fatores de competitividade e iniciativas, que permitam desenvolver esse território. Para tornar uma nação, região ou localidade mais competitiva é necessário reconhecer quais as suas vantagens em relação aos outros territórios e apostar em fatores que permitam desenvolver o território além-fronteiras.

Vantagens competitivas

Michael Porter no seu livro “A Vantagem Competitiva das Nações” (1989) descreve como é possível impulsionar a economia de uma nação com base nas vantagens que este possui em relação às demais nações. Especificando, para um território podemos dizer que este possui características tangíveis (geográficas, recursos naturais, infraestruturas) e intangíveis (culturais, capital humano, inovação), que lhe permite ser superior aos outros territórios, seja na produção de um determinado produto, no abastecimento de um determinado mercado, na exploração e desenvolvimento de um determinado recurso, entre outras.

Esse território irá competir com uma vantagem em relação aos outros territórios, essa vantagem pode já existir no território (e.g: solo agrícola) ou pode ser criada através de investimento (e.g: aeroporto).

VANTAGENS COMPETITIVAS	Frequência Absoluta (Freq. Relativa)	Identificação das entrevistas
Localização	3 (75%)	a), b), c)
Fonte de recursos humanos qualificados - IPB	3 (75%)	a), b), c)

Tabela 17 – Vantagens Competitivas (Stakeholders)

Localização

Referido por 3 stakeholders

Entrevista a):

A proximidade com Espanha é também uma vantagem, (...) Num raio de 200km apanhamos cidades importantíssimas do lado espanhol e estamos a 300km de Madrid. Porém, quais são as vantagens? Tem um aeroporto internacional que fica mais próximo do que ir a Lisboa e tem mais ligações, (...)

Entrevista b):

Localização geográfica estratégica: a proximidade com Espanha.

Entrevista c):

A centralidade geográfica, (...)

Fonte de recursos humanos qualificados – IPB

Referido por 3 stakeholders – Exemplos:

Entrevista a):

Em relação às cidades do interior, Bragança está numa posição muito boa e isso deve-se sobretudo ao Instituto Politécnico de Bragança, que é uma das instituições de ensino superior de referência do país. E isso é, porque é capaz de disponibilizar mão de obra qualificada de elevada qualidade. Isto é um aspeto positivo, é uma das principais vantagens, devido à qualidade de formação que é dada naquela instituição.

Entrevista c):

(...) a qualificação dos recursos humanos (...) Nenhuma empresa com alguma dimensão se instala num local onde não exista estruturas de investigação e desenvolvimento com alguma importância. Hoje em dia, o IPB é uma instituição de referência, em todos os rankings e indicadores internacionais. O IPB posiciona-se sempre em lugares cimeiros, nalguns deles claramente entre as principais instituições mundiais, como no ranking de Shanghai (...) Em grandes centros urbanos é mais difícil a captação de recursos humanos, porque a competitividade é maior. Numa região como a nossa, com a facilidade de formar recursos humanos e apoiar os processos de inovação pode ser mais fácil para as empresas conseguirem recursos humanos de qualidade e fixá-los.

O que poderá contribuir para o desenvolvimento do território

Há fatores que favorecem o desenvolvimento do território e que não são uma oportunidade inerente ao concelho, nem uma vantagem competitiva em relação aos demais territórios. São fatores que todos os territórios têm capacidade de aproveitar, obter ou criar. Contudo, permitem o crescimento da economia local, atrair empresas, melhorar as condições tecnológicas das empresas instaladas e desenvolver o território como um todo.

Fatores Gerais de Desenvolvimento	Frequência Absoluta (Freq. Relativa)	Identificação das entrevistas
Atrair mais Empresas	2 (50%)	a), b)
Atrair Investimento	2 (50%)	a), d)
Promover a participação de todos os stakeholders	1 (25%)	d)
Medidas governativas em benefício dos territórios de baixa densidade	1 (25%)	b)
Apostar na Inovação	1 (25%)	c)

Tabela 18 – Fatores Gerais de Desenvolvimento (Stakeholders)

Atrair mais Empresas

Referido por 2 stakeholders

Entrevista a):

É deste tipo de impulso que estas regiões precisam. Portanto, seria trazer para aqui mais uma ou duas empresas fortes tipo Faurecia, que ajudem a ir buscar mais gente e investimento para a região.

(...) a prioridade é atrair mais empresas para a região, criar condições para que se instalem com facilidade e se possível atribuir algum benefício pelo início da sua atividade aqui.

Entrevista b):

Falta atrair mais empresas, e por consequência, criar mais emprego e fixar mais pessoas. Não é uma tarefa que caiba a alguém em particular, mas é algo que tem que ser feito de forma concertada e que depende muito das políticas governativas da administração central.

Atrair Investimento

Referido por 2 stakeholders – Exemplo:

Entrevista a):

- Atrair investimento estrangeiro.
- Só vejo o desenvolvimento ser possível com grande investimento direto externo na região, para ser possível criar muitos mais postos de trabalho, para aumentar a produção e para criar valor na região (...) E Bragança pode oferecer tudo o que outra cidade qualquer do país oferece, é preciso é estar na linha da frente, é preciso ir à procura.
- (...) E a AICEP não vem a Bragança perguntar se quer investimento, tem que ser Bragança a ir ao AICEP saber que investimento é que está disponível para a região. Penso que a Câmara devia ter uma pro-atividade no sentido de procurar investimento para a região.

Promover a participação de todos os stakeholders

Referido por 1 stakeholder

Entrevista d):

- Fomentar a participação dos stakeholders chave do território na avaliação crítica da visão agregadora da região (...)
- Trabalhar na efetiva articulação dos stakeholders chave do território no sentido de esmorecer a tendência de políticas microeconómicas centradas no desenvolvimento individual.
- Articulação entre a autarquia e os stakeholders chave relativamente aos projetos com impacto e valor económico significativo.

Medidas governativas em benefício dos territórios de baixa densidade

Referido por 1 stakeholder

Entrevista b):

É preciso tomar medidas no que diz respeito às questões fiscais, nomeadamente à não aplicação de IRC ao tecido empresarial. Isto significa que as empresas instaladas no interior deveriam ter um IRC zero. Estas políticas fiscais dependem obviamente do governo.

Apostar na Inovação

Referido por 1 stakeholder

Entrevista c):

O que nós gostaríamos que acontecesse e, para isso estamos também a fazer um grande esforço, é que aparecesse um conjunto importante de empresas tecnológicas e, nesse sentido estamos a fazer um grande esforço para a criação de *start-ups* tecnológicas exatamente no sentido de inverter esta situação.

É preciso ter mais serviços tecnológicos e mais serviços de apoio à inovação e desenvolvimento das empresas e, portanto os serviços associados ao desenvolvimento da competitividade (...) Mas o principal problema é criar um ambiente favorável á criação de empresas tecnológicas, pois precisam de ecossistema que apoie a sua criação, sustentados em serviços de suporte à sua incubação e inovação.

3.1. Análise das entrevistas

Relações Institucionais

Os stakeholders são fundamentais para o progresso e prosperidade de um território, as entidades que estes gerem são o grande “motor” (a par com a comunidade empresarial) do desenvolvimento económico dessa localidade, muitas vezes não apenas de uma localidade das dimensões de um pequeno concelho, mas de uma região inteira. A importância que o Instituto Politécnico de Bragança tem não se reflete apenas dentro dos concelhos em que este se encontra⁴⁵ mas em toda região transmontana, quer seja na produção de conhecimento científico, na formação de recursos humanos ou na colaboração com o tecido empresarial. Para que esse “motor” funcione eficientemente é necessário que haja cooperação entre as entidades mais influentes, independentemente de ser administração pública, entidades privadas de utilidade pública ou comunidade empresarial.

Após análise das narrativas, observa-se que no concelho de Bragança estas relações institucionais existem a todos os níveis, existem várias parcerias entre as quatro entidades entrevistadas com o objetivo de desenvolver o tecido empresarial local, ações de formação conjuntas, fóruns de reflexão, organização de eventos e encontros cooperativos, entre outros.

⁴⁵ - Concelhos de Bragança e Mirandela

É importante lembrar que a criação do Brigantia Ecopark resultou de uma ação conjunta (parceria) entre a Câmara Municipal e o Instituto Politécnico de Bragança.

Iniciativas e projetos de contacto direto com as empresas podemos destacar para além de formações complementares⁴⁶, reuniões setoriais que ocorrem no Brigantia Ecopark, incentivo à colaboração entre os investigadores dos centros de conhecimento do IPB⁴⁷ e comunidade empresarial, realização de feiras de mostras dos produtos endógenos⁴⁸. Para além disso, o IPB possui estágios curriculares que, na maioria das vezes, são realizados em empresas do distrito e os alunos finalistas desta instituição de ensino acabam por, frequentemente, ser recrutados por empresas tanto do concelho como de toda a região. Passando assim, a integrarem o mercado de trabalho local.

Estímulo ao Empreendedorismo

Em relação ao empreendedorismo os stakeholders têm criado inúmeras iniciativas, como é possível identificar através da leitura das entrevistas. Desde encontros de empreendedores, sessões temáticas como o dia Aberto ao Conhecimento, a semana da inovação e o projeto Demola, este último exclusivo aos estudantes do IPB, onde os alunos tentam arranjar soluções para problemas reais manifestados por empresas e outras entidades da região. Para além destas iniciativas existem projetos de estímulo ao empreendedorismo na área tecnológica como o caso Empreender+Tec ou o projeto “Valor Natural”. Este último desenvolve-se no laboratório colaborativo (do CIMO) e pretende criar produtos naturais, bioativos e isentos de toxicidade que possam ser utilizados no processo de produção de alimentos, bebidas, cosméticos e até mesmo suplementos nutritivos.

Quando falamos de empreendedorismo e inovação, o financiamento é um dos principais motivos para que não ocorra uma efetiva evolução das ideias ou projetos, mesmo nesta área que poderia vir a ser uma lacuna das entidades, tanto o IPB (através do Vale Inovação) como a CMB (através do Eco-Empreende) têm disponibilizado acesso a fundos para que esses projetos realmente se concretizem.

⁴⁶ - As formações complementares são principalmente realizadas pelo IPB e o NERBA

⁴⁷ - Exemplo: Centro de Investigação da Montanha (CIMO)

⁴⁸ - Exemplo: Feira Internacional do Norte - Norçaça, Norpesca & Norcastanha

Relativamente ao apoio técnico, são diversas as formas disponibilizadas por estas entidades, desde o Espaço Empresa (CMB), Gabinete de promoção do empreendedorismo (IPB), serviços facultados pelo NERBA na elaboração de candidaturas a fundos comunitários ou disponibilização de salas de reunião e escritórios. Nestes apoios o único aspeto menos positivo que se pode apontar, o que também acontece com os incentivos financeiros, é que muitas vezes a informação não é divulgada corretamente, logo as partes interessadas acabam por não ter conhecimento que estes apoios existem.

Análise do Território

Nesta matéria recorrer à análise “SWOT” foi essencial, pois permitiu através da codificação que ocorresse uma identificação comum dos pontos fracos, pontos fortes, ameaças e oportunidades do território, quer no desenvolvimento local quer mais especificamente no tecido empresarial. Contudo, existe uma grande dispersão na identificação dos elementos destas categorias por parte dos stakeholders, o que demonstra alguma falta de consenso em identificar quais são as características fortes e fracas do concelho, assim como, principais de ameaças e oportunidades.

Pontos Fortes

A “Qualidade de vida” foi a característica mais mencionada como ponto forte, com 3 dos 4 stakeholders a fazer alusão a este ponto nas entrevistas, referindo a segurança como um fator que as empresas procuram no processo de instalação numa localidade. A “Qualificação dos recursos humanos” com 50% dos entrevistados, que citam a elevada qualificação dos habitantes do município, referindo que nessa matéria a região está destacada a nível nacional. A comunidade estudantil do IPB e a qualidade da rede rodoviária são apenas referidos por um dos entrevistados.

Relativamente ao tecido empresarial metade dos stakeholders aponta para o “Brigantia Ecopark” como um forte apoio à instalação de empresas e desenvolvimento de projetos. Também nesta matéria o “setor industrial” é considerado por 1 entrevistado como estando num nível destacado, tornando-se, efetivamente, uma mais-valia para o concelho.

Pontos Fracos

No geral são citados bastantes debilidades do território mas a maioria só por um representante de uma entidade entrevistada: desde a inexistência de transporte ferroviário; o facto de o território se encontrar distante dos grandes centros urbanos; as fracas vias de comunicação rodoviárias entre o distrito de Bragança e zona fronteiriça espanhola; a dependência de investimento externo (a nível comunitário) para a realização de obras públicas; o problema da propriedade agrícola ser muito fragmentada (o que impede o aproveitamento de economias de escala) e a rede de comunicação digital na região é, ainda, considerada medíocre.

Em termos empresariais é citada também apenas por 1 entrevistado, a reduzida dimensão do tecido empresarial, o que resulta na escassez de empresas complementares que prestem serviços de manutenção e na falta de concorrência, esta última contribuiria para estimular a inovação e competitividade. O excesso de microempresas, sem capacidade para ir mais além que o mercado local, a falta de incorporação de tecnologia, assim como a não utilização de ferramentas digitais são apontadas como um ponto fraco do tecido empresarial por ¼ dos stakeholders.

Metade dos entrevistados refere que um dos problemas do território está relacionado com os salários, destacando-se os baixos salários devido aos principais empregadores estarem concentrados em pequeno número e a contratação precária devido a sazonalidade da produção de certos bens.

Oportunidades

A localização é mencionada por 2 stakeholders como uma oportunidade, mas também é identificada como uma das duas principais vantagens competitivas do território. Sendo assim, apenas será analisada quando falarmos das vantagens competitivas. O “Aeródromo” na opinião de ¾ dos stakeholders poderia ser ampliado a nível de infraestruturas, até mesmo evoluir para um aeroporto regional. O turismo associado à natureza, ruralidade e gastronomia é referido por um dos entrevistados como um conceito com capacidade para ser mais explorado no território. Assim como a “Eco região e Energia Limpa” relacionada com as potencialidades das fontes de energia renováveis e tendência para o aparecimento de infraestruturas mais ecológicas.

No que toca ao tecido empresarial, metade dos entrevistados refere que o setor automóvel pode crescer mais, devido à localização, considerando mesmo ser o *cluster* mais importante do concelho. Também o mesmo número de entrevistados defende o potencial da produção e transformação dos produtos endógenos (setor agroalimentar), criando valor acrescentado através da certificação, criação de subprodutos e exportação dos mesmos. O setor do mobiliário urbano e o setor do “valor natural” também são referidos na narrativa das entrevistas, o primeiro por ¼ e o segundo ½ dos stakeholders. Aliás, alguns entrevistados referem que os produtos mais amigos do ambiente, ou seja, os produtos naturais são uma tendência que está a emergir e que poderia ser aproveitada.

No setor primário, é referido o cooperativismo com o objetivo de implementar sistemas de mecanização mais eficientes aplicados à produção agrícola (1 entrevistado). E o desenvolvimento deste setor, é referido por todos os entrevistados, que mencionam ser necessário aproveitar as novas tecnologias, empregar mais pessoas com conhecimento na área (qualificadas) e criar mais valor através da modernização.

A nova zona industrial que foi criada (2 stakeholders) e a não aplicação de derrama às empresas (1 stakeholder) também se encontra na narrativa das entrevistas, sendo identificadas como oportunidades para atrair mais empresas para o território.

Ameaças

Em relação às ameaças, 3 dos 4 stakeholders identificam a baixa densidade populacional como um fator crítico caso não se consiga inverter esta tendência, com o consequente envelhecimento da população, diminuindo a quantidade de indivíduos em idade ativa. A “Falta de visão agregada do território” é apontada por 2 dos entrevistados, principalmente a ausência de cooperação entre municípios através de políticas individuais de desenvolvimento local. Também metade do stakeholders refere que não tem havido um tratamento equitativo do território, as oportunidades não têm sido garantidas de forma igual a nível nacional e tem havido uma distribuição assimétrica tanto do investimento público como do IDE. Por apenas um dos entrevistados são descritas ameaças como uma possível alteração do paradigma à volta dos estudantes do IPB, dificuldade em atrair investimento externo e saída de serviços do território.

Focando-nos no tecido empresarial, a “fuga” de jovens qualificados por falta de oportunidades de trabalho é mencionada na narrativa de 1 entrevistado, sendo uma potencial

ameaça para as empresas do território. O que é um contrassenso dado que 2 stakeholders referem que há falta de gente para o mercado de trabalho, principalmente pessoas qualificadas, um motivo apontado é a grande exigência de trabalhadores por parte da Faurecia.

A falta de medidas e apoios do governo em prol das empresas do interior também é um facto referido por um dos entrevistados. E a principal ameaça para o tecido empresarial com menção de $\frac{3}{4}$ dos stakeholders é poder acontecer uma crise no setor da produção de automóveis, afetando as empresas deste setor que se encontram em Bragança. De relembrar que só a indústria automóvel emprega mais de 1000 pessoas no concelho.

Vantagens competitivas

Quando um território tem uma vantagem competitiva independentemente de ser intrínseca, como a posição geográfica, ou criada, como por exemplo possuir capital humano altamente qualificado, este consegue-se destacar a num nível superior face a outros territórios (que são competidores diretos no mercado-alvo).

A maioria dos entrevistados ($\frac{3}{4}$) identificou a “Localização” e o “IPB – fonte de recursos humanos” como as duas principais vantagens competitivas. A proximidade com Espanha, o facto de este estar no meio da península Ibérica, permite ao concelho de Bragança ter uma posição privilegiada dentro de Portugal. Principalmente, tendo em conta a importância deste fator para a indústria exportadora, que tem como mercado não apenas o território espanhol como o centro da Europa. O Instituto Politécnico de Bragança é referido pela qualidade de mão de obra que oferece (jovens qualificados) e nenhuma empresa de dimensão considerável se instala onde não houver uma instituição de ensino superior de referência, de forma a que se desenvolva parcerias de investigação e que haja uma pronta acessibilidade no recrutamento de recursos humanos com bons níveis qualificação.

O que poderá contribuir para o desenvolvimento do território

Existem fatores genéricos que contribuem para o desenvolvimento do território, atrair mais empresas (2 stakeholders), atrair investimento (2 stakeholders) e apostar na inovação (1 stakeholder). Mas também, digamos, qual é o território que não está interessado em atrair empresas ou investimento externo. A inovação é importante, pois permite tornar o

tecido empresarial local mais competitivo. A criação de ecossistemas que apõem o progresso tecnológico, como centros de investigação e parques de ciência/tecnologia são uma forma de impulsionar o desenvolvimento das empresas existentes e possibilitar a criação de *start-ups*.

Promover a participação de todos os stakeholders do concelho e da região (mencionado por 1 entrevistado) é um fator bastante importante para se perceberem quais as verdadeiras necessidades do território. Só com uma intensa cooperação entre autoridades locais e o setor privado é que se consegue desenvolver efetivamente um território. Esta realidade foi bastante referida na fundamentação teórica.

Medidas governativas em benefício dos territórios de baixa densidade, apesar da sua relevância nas “discussões” em congressos e conferências sobre o desenvolvimento destas regiões, só é referida por 1 stakeholder. Este expõe a necessidade de criar incentivos fiscais que favoreçam as empresas instaladas ou que se venham a instalar nestes territórios.

4. Entrevistas das Entidades Empresariais

Relação entre o Território e a Empresa

Na primeira parte desta análise, tentaremos perceber quais são os motivos por detrás da instalação das empresas em Bragança, se foi por o proprietário ter identificado uma oportunidade de mercado ou se foi pelo simples facto de residir no concelho. Também iremos analisar empresas que já existiam e acabaram por vir para Bragança, tentando esclarecer se nesses casos houve algum fator atrativo ou intrínseco ao território que esteve na génese dessa instalação.

Posteriormente, exploraremos as vantagens e desvantagens que estas empresas encontram na sua localização, ou seja, dentro do concelho de Bragança. Sendo de notar que estas características e fatores estão simultaneamente interligados à análise SWOT do concelho, que se encontram mais adiante neste estudo. Sendo assim algumas destas vantagens e desvantagens também vão estar identificadas na análise SWOT, mas a sua referenciação será feita apenas uma vez.

Razões para a Localização da Empresa

MOTIVOS DA LOCALIZAÇÃO	Frequência Absoluta (Freq. Relativa)	Identificação das entrevistas
Empresas criadas no concelho de Bragança		
Residir no território	11 (69%)	1,2,4,5,7,11,12,13,14,15,16
Mercado local por explorar (<i>oportunidade</i>)	8 (50%)	1,2,4,8,9,11,14,16
Ambos os motivos anteriores	6 (38%)	1,2,4,11,14,16
Empresas de fora que se instalaram no concelho de Bragança		
A convite de uma empresa nossa cliente (<i>a Faurecia</i>)	1 (6%)	3
A existência no território de uma instituição de ensino superior	1 (6%)	10
A CMB disponibilizou instalações prontas	1 (6%)	6

Tabela 19 – Motivos da Localização (Entidades Empresariais)

Empresas criadas no concelho de Bragança

Residir no Território

Referido por 11 entrevistados – Exemplos:

Entrevista 4:

O motivo principal foi o dono da empresa ser de Bragança.

Entrevista 5:

Porquê em Bragança? Não foi feito nenhum estudo de mercado, nenhuma análise em termos de viabilidade para esta unidade ser situada em Bragança. Aparece em Bragança porque na altura a Animalogia-Eventos estava aqui, nós somos de Bragança (...)

Mercado local por explorar (*oportunidade*)

Referido por 8 entrevistados – Exemplos:

Entrevista 2:

(...) fazia sentido porque havia uma falta, no concelho, deste tipo de serviço, de restaurantes de hambúrgueres. Não havia respostas de mercado neste segmento.

Entrevista 9:

Esta empresa foi criada em Bragança, porque só havia uma empresa em Bragança que alugava carros. Esta é empresa familiar com sede em Chaves (...)

Ambos os motivos anteriores

Referido por 6 entrevistados – Exemplo:

Entrevista 1:

Na altura foi essencialmente por estarmos cá, sermos de cá e acharmos que a oferta local era fraca e havia, por isso, um “nicho” de mercado que não estava a ser explorado por ninguém.

Empresas de fora que se instalaram no concelho de Bragança

A existência no território de uma instituição de ensino superior – A empresa nº 10 (IT Sector) afirma que a sua instalação se deveu a Bragança possuir uma instituição de ensino superior (o IPB) que consegue fornecer os recursos humanos qualificados (na área da informática) que tanto precisam, e que em outros locais, têm dificuldade em recrutar.

O CMB disponibilizou instalações prontas – A empresa nº 6 (Faurecia) escolheu a localização Bragança porque já existiam instalações prontas e disponíveis (aproveitando as antigas instalações da Gruning) e assim não era necessário construir a fábrica de raiz.

Desvantagens da Localização

	Frequência Absoluta (Freq. Relativa)	Identificação das entrevistas
Mercado pequeno (<i>para empresas na área da prestação de serviços contabilísticos</i>)	2 (13%)	8,11
Distante dos grandes centros urbanos (<i>Lisboa e Porto</i>)	6 (38%)	2,7,10,13,14,15
...longe dos clientes	3 (19%)	7,13,15
...custos e duração (tempo) dessa distância	4 (25%)	2,10,14,15
A perda de população⁴⁹ <i>(Também referenciado nas Ameaças - Análise SWOT)</i>	3 (19%)	1,9,11
	9 (56%)	1,2,4,7,11,12,14,15,16
Falta de mão de obra (<i>inclui a indiferenciada</i>)	7 (44%)	3,5,6,8,11,13,16
Qualificada	5 (31%)	3,5,6,8,11
Falta de empresas complementares	4 (25%)	2,3,5,6
...que façam manutenção à Indústria	3 (19%)	3,5,6
...na área do Marketing e Publicidade	1 (6%)	2

Tabela 20 – Desvantagens da Localização (Entidades Empresariais)

Distante dos grandes centros urbanos (*Lisboa e Porto*)

Referido por 6 entrevistados

...longe dos clientes – Exemplo:

Entrevista 7:

Desvantagens é estar longe das zonas metropolitanas, grandes centros urbanos, onde existem as grandes obras. Bragança só representa 1% da faturação, devido a apenas haver obras de pequenas dimensões. Contudo, com maior ou menor esforço, lá conseguimos chegar às grandes obras e às grandes zonas urbanas.

⁴⁹ - A perda de população, será referenciada nas “Ameaças” da Análise SWOT

...custos e duração (tempo) dessa distância – Exemplos:

Entrevista 10:

Outra desvantagem é a distância às principais cidades, se quisermos levar clientes a conhecer as nossas instalações, digamos que, se encontra a bastantes quilómetros da nossa sede (Porto).

Entrevista 15:

É a distância e os custos de mobilidade que isso acarreta. A empresa tem um departamento de audiovisuais que está completamente sediado aqui (em Bragança) e nós todos os meses temos trabalhos em Lisboa, então tenho que deslocar os meios daqui para lá, o que significa custos muito altos. Estadia, gasóleo, portagens...

Falta de mão de obra (*inclui a indiferenciada*)

Referido por 7 entrevistados – Exemplo:

Entrevista 13:

A mão de obra é cada vez mais escassa. Já estamos a empregar pessoas de fora de Bragança e isso antes não acontecia.

Qualificada – Exemplos:

Entrevista 6:

Outro fator, não existem assim tantos recursos de mão de obra, aqui, em Bragança. Para eventual crescimento, é um ponto crítico, falta mão de obra qualificada e mão de obra diversa. A mão de obra qualificada não quer vir para Bragança devido à localização e por motivos familiares.

Entrevista 8:

Agora começamos a ter alguns problemas de mão de obra. Não só mão de obra qualificada, mas também indiferenciada. E precisamente porque, do ponto de vista demográfico, esta foi uma região em que a população envelheceu muito e, portanto, as pessoas que estão em idade de poder trabalhar, ou não estão cá ou grande parte estão fora e não tenciona voltar.

Falta de empresas complementares

Referido por 4 entrevistados

...que façam manutenção à Indústria – Exemplo:

Entrevista 3:

Apoio, ou seja, empresas que forneçam assistência à indústria. Quando eu falo de manutenção de máquinas, peças específicas, temos de recorrer ao Porto, a Lisboa, até ao estrangeiro. Temos muita dificuldade em arranjar quem nos faça a manutenção, é muito difícil.

...na área do Marketing e Publicidade – Exemplo:

Entrevista 2:

Aqui a desvantagem é quando se começa a ter maior dimensão e se precisa de empresas para trabalhar connosco. É mais difícil, porque não há muita oferta. Por exemplo, na área do marketing e publicidade, é uma área muito difícil.

Vantagens da Localização

	Frequência Absoluta (Freq. Relativa)	Identificação das entrevistas
Mão de obra barata⁵⁰ <i>(Também referenciado nas Vantagens Competitivas)</i>	1 (6%) 2 (13%)	12 3,9
Baixos custos de instalação	2 (13%)	3,10
Proximidade das pessoas se o mercado-alvo for o local	4 (25%)	8,9,15,16
Incentivos e apoios financeiros a empresas que se instalem em regiões do interior de Portugal	1 (6%)	3
Benefícios fiscais (a CMB não cobra derrama) <i>(Também referenciado nas Oportunidades - Análise SWOT)</i>	1 (6%) 1 (6%)	3 12
O IPB como fonte de recursos humanos qualificados <i>(Também referenciado nas Vantagens Competitivas)</i>	7 (44%) 1 (6%)	1,2,3,6,10,13,14 14
Centralidade na P. Ibérica e proximidade com Espanha⁵¹ <i>(Também referenciado nas Vantagens Competitivas)</i>	6 (38%) 8 (50%)	3,4,5,6,7,16 1,2,4,5,6,8,13,14

Tabela 21 – Vantagens da Localização (Entidades Empresariais)

⁵⁰ - Mão de obra barata, será referenciada nas “Vantagens Competitivas”

⁵¹ - Centralidade na P. Ibérica e proximidade com Espanha, será referenciada nas “Vantagens Competitivas”

Proximidade das pessoas se o mercado-alvo for o local

Referido por 4 entrevistados – Exemplos:

Entrevista 15:

Tem ótimas vantagens, porque consigo trabalhar o mercado regional, exatamente na mesma perspetiva que trabalho o mercado em Lisboa, obviamente que menos abrangente, mas aqui consigo trabalhar o mercado regional, tenho acesso direto mais facilmente às pessoas. Isso é uma ajuda / facilidade.

Entrevista 16:

Em termos burocráticos, ter aqui a sede da empresa, qualquer coisa que seja preciso tratar, quer-me parecer que é mais fácil tratá-lo aqui. Conhecemos as pessoas. É uma cidade pequena, pegamos no telefone, facilmente podemos resolver as coisas. Nesta ótica parece-me bem as empresas estarem instaladas aqui.

O IPB como fonte de recursos humanos qualificados

Referido por 7 entrevistados – Exemplos:

Entrevista 1:

O IPB também é uma vantagem para as empresas, porque tem indivíduos qualificados e disponíveis para estágios.

Entrevista 6:

O IPB funciona como uma plataforma em que recrutamos muitos funcionários qualificados.

Entrevista 13:

Ao nível do IPB temos sempre estagiários, acabamos por ficar sempre com eles no final. Toda a gente que trabalha aqui tirou o curso no IPB, tanto na parte administrativa, como nas vendas, gestão e contabilidade.

Análise do Território

A análise é um estudo detalhado sobre uma determinada matéria ou assunto, observando todos os pormenores que formam cada parte de um todo. Como já foi referido na análise do território por parte dos stakeholders, este diagnóstico é importante para posteriormente, se poder facultar diretrizes para a elaboração de uma estratégia de

desenvolvimento para o território. Para esse diagnóstico, iremos recorrer tal como já ocorreu anteriormente, à análise SWOT.

ANÁLISE SWOT:

PONTOS FORTES	Frequência Absoluta (Freq. Relativa)	Identificação das entrevistas
“Imagem” acolhedora da cidade de Bragança	2 (13%)	4,12
A atitude dinâmica e proativa da CMB nas áreas de interveniência	4 (25%)	12,14,15,16
A comunidade estudantil do IPB	4 (25%)	12,13,14,15
Linha Aérea (Bragança - Lisboa - Portimão)	2 (13%)	5,16
A proximidade do IPB com as empresas	6 (38%)	5,9,10,11,12,14
A realização de cursos de formação no NERBA	2 (13%)	13,14
Autoestrada de ligação de Bragança ao Porto (A4)	9 (56%)	3,4,5,7,9,10,13,15,16

Tabela 22 – Análise SWOT – Pontos Fortes (Entidades Empresariais)

A atitude dinâmica e proativa da CMB nas áreas de interveniência

Referido por 4 entrevistados – Exemplos:

Entrevista 14:

A Câmara de Bragança tem, de facto, um bom dinamismo. Fazem, de facto, um bom trabalho. É uma cidade limpa, organizada, tem boas estradas, tem jardins, tem várias ecopistas, o teatro tem uma boa dinâmica, tem havido cada vez mais eventos como a feira das Cantarinhas e a feira Medieval.

Entrevista 16:

Penso que a Câmara tem trabalhado muito para o bem-estar da cidade, para o bem-estar de quem cá vive. Ao estar a fazer isto, indiretamente está a puxar pessoas de fora. Todas essas ciclovias, arranjos que estão a ser feitos, até a reativação da linha aérea até ao Algarve... todo esse conjunto de iniciativas servem-nos a nós, mas também são muito vocacionadas para o turismo. Mesmo o que se tem feito no centro da cidade, como a feira Medieval, de forma a dinamizar o castelo. Isto é feito para fazer viver quem cá está, mas também para puxar quem vem de fora, não há dúvida.

A comunidade estudantil do IPB

Referido por 4 entrevistados – Exemplos:

Entrevista 12:

O IPB teve a capacidade de ir buscar lá fora, ao estrangeiro, principalmente, alunos para virem estudar e viver para Bragança. O seu objetivo foi a internacionalização. Temos a maior comunidade estudantil cabo verdiana que se encontra fora de Cabo Verde. Temos alunos do Nepal, da China, de toda a Europa, de todos os cantos do mundo.

Entrevista 15:

O IPB tem feito uma coisa maravilhosa que é trazer gente, é conseguir cativar alunos, isso é brutal, ainda por cima malta de fora. Toda a gente quer estudar no Porto ou em Lisboa e o IPB tem feito esse trabalho, que é incrível, que é captar pessoas, que é o grande problema das cidades do interior, é captar e fixar pessoas.

A proximidade do IPB com as empresas

Referido por 6 entrevistados – Exemplos:

Entrevista 10:

No que a nós diz respeito, o IPB foi um excelente comercial do Brigantia Ecopark. Se eles não tivessem feito esse trabalho junto de nós, de nos sensibilizar e de insistir para termos reuniões, nós não teríamos vindo.

Entrevista 12:

O IPB, para além disso, através de projetos como o “Demola” ou o “Valor Natural”, tenta ligar, servir de ponte entre o conhecimento científico e o tecido empresarial local.

Autoestrada de ligação de Bragança ao Porto (A4)

Referido por 9 entrevistados – Exemplos:

Entrevista 3:

As estradas são boas, não só aqui. Com o túnel do Marão chega-se ao Porto num instante. As infraestruturas existem.

Entrevista 5:

A nível de infraestruturas, temos uma autoestrada à porta, não nos podemos queixar.

PONTOS FRACOS	Frequência Absoluta (Freq. Relativa)	Identificação das entrevistas
Zona esquecida pelos políticos	1 (6%)	9
As entidades locais não adquirem os serviços nem os produtos das empresas instaladas no concelho (<i>mas vão procurar os mesmos a empresas externas</i>)	2 (13%)	1,5
A "imagem" externa de Bragança - provinciana e associada à ruralidade	2 (13%)	12,16
A inexistência de transporte ferroviário	3 (19%)	10,11,12
A proximidade com Espanha (<i>que vende produtos mais baratos, como os combustíveis</i>)	1 (6%)	9
A falta de certo tipo de serviços de apoio a atividade empresarial (<i>que existem nos grandes centros urbanos</i>)	1 (6%)	8
As formações do NERBA são desfasadas em relação à necessidade do tecido empresarial	2 (13%)	5,6
Falta de alojamento habitacional	2 (13%)	6,16
O Tecido Industrial é pequeno (<i>é necessário mais empresas no setor</i>)	2 (13%)	5,6
Faltam serviços de apoio à zona industrial de Mós (<i>e.g: cantina coletiva, estação de serviço, estalagem</i>)	1 (6%)	5
Rodovias de acesso a Espanha pelo distrito de Bragança (<i>o troço de ligação à Puebla de Sanabria e a Zamora</i>)	9 (56%)	1,3,5,6,7,11,12,14,16
Falta de oferta a nível de entretenimento / lazer	2 (13%)	3,5
A necessidade de uma loja do cidadão	3 (19%)	1,2,10
Mau funcionamento de serviços de apoio a atividade empresarial		
IAPMEI	1 (6%)	14
IEFP	1 (6%)	5
A necessidade de um gabinete na CMB de apoio a atividade empresarial	8 (50%)	3,4,5,6,8,10,11,14

Tabela 23 - Análise SWOT – Pontos Fracos (Entidades Empresariais)

A inexistência de transporte ferroviário

Referido por 3 entrevistados – Exemplos:

Entrevista 11:

Ao nível de infraestruturas, tínhamos que ter duas coisas que nós não temos: uma infraestrutura ferroviária, que não temos (...)

Entrevista 12:

Também deveríamos pensar nas vias ferroviárias, nem que venham só a ser construídas daqui a 30 anos, porque o comboio ainda é a forma de transporte mais barata de pessoas e mercadorias.

Rodovias de acesso a Espanha pelo distrito de Bragança (o troço de ligação à Puebla de Sanabria e a Zamora)

Referido por 9 entrevistados – Exemplos:

Entrevista 6:

(...) Pensando na nossa indústria, o ponto a melhorar seria a ligação entre Bragança e a Sanabria. Já houve várias tentativas de continuação do IP2. Seria uma mais-valia para nós, dado que reduziria o tempo de transporte.

Entrevista 12:

Uma ligação mais rápida a Espanha era importante, construir a autoestrada de ligação de Bragança a Zamora, que do lado de Portugal já existe, falta do lado espanhol.

A necessidade de uma loja do cidadão

Referido por 3 entrevistados – Exemplo:

Entrevista 2:

Tudo o que é serviços associados à burocracia necessária é uma falha, de facto, precisávamos de uma loja do cidadão, de forma a centralizar tudo.

A necessidade de um gabinete na CMB de apoio a atividade empresarial

Referido por 8 entrevistados – Exemplos:

Entrevista 5:

Acho que há um problema grave que tem a ver com a questão de um potencial investidor: querer investir em Bragança e não haver uma infraestrutura criada de forma a dar-lhe soluções. (...) Por exemplo: conseguimos cair nas graças de um suposto investidor que um domingo foi visitar o Castelo, almoçou e gostou de Bragança. E agora quer investir. Quais são os procedimentos? Quem o ajuda a encontrar um terreno ou um armazém?

Entrevista 8:

Portanto, aquilo que eu diria é que, a Câmara deveria ter um gabinete de apoio ao empreendedor ou investidor que promovesse o território, no sentido de atrair investidores para a região, e que procurasse agilizar tudo aquilo que tem a ver com processos e cargas burocráticas.

Entrevista 14:

A Câmara está a apostar bastante, existe uma série de incentivos, a Câmara é muita “aberta”. Mas falta a parte em termos de pessoal, um gabinete que tenha dinâmica na área do empreendedorismo, que as empresas saibam que podem ir lá e ter respostas e apoios em todos os aspetos.

OPORTUNIDADES	Frequência Absoluta (Freq. Relativa)	Identificação das entrevistas
Criar uma rede de transportes públicos entre Bragança e a Galiza	1 (6%)	14
Nova Zona Industrial	1 (6%)	12
O facto de a CMB não cobra derrama	1 (6%)	12
Transformar o aeródromo de Bragança em um aeroporto regional (com voos internacionais)	1 (6%)	12
Aproveitar os terrenos agrícolas baldios para desenvolver o setor primário	1 (6%)	11
A nova tendência demográfica de fuga dos grandes centros urbanos (à procura de qualidade de vida)	2 (13%)	10,16
Desenvolver o Turismo	7 (44%)	1,5,9,11,12,13,14

Tabela 24 - Análise SWOT – Oportunidades (Entidades Empresariais)

Desenvolver o Turismo

Referido por 7 entrevistados – Exemplos:

Entrevista 1:

Eu acho que, em termos de turismo, podia haver uma aposta maior e, é a parte que também nos interessa mais a nós. Podiam criar infraestruturas que convidasse, pelo menos, a ficar uma noite, porque a maior parte do turismo em Bragança é “turismo de almoço”, ficar durante o dia e ir embora. Falta criar uma boa aposta, porque o turismo é cada vez mais sénior e as pessoas cada vez gostam mais de passear, aqui temos coisas muito boas para oferecer. O castelo é a principal fonte de atração de turistas, os espanhóis adoram, mas devia ser mais explorado. Deviam-se criar polos de atração, a parte de hotelaria não está muito explorada. Devia haver incentivos ao alojamento local.

Entrevista 11:

Um turista vem a Bragança comer, ver o castelo e fazer mais o que? Até em Vinhais há eventos com mais notoriedade. É preciso implementar uma estratégia de promoção da cidade, aproveitando os recursos que temos. Porque não se dinamiza a caça? Temos inúmeros terrenos baldios que poderiam ser aproveitados para fazer uma zona de caça, aproveitando assim para criar turismo à volta desta prática.

Entrevista 12:

O desejo conseguido da Câmara, em trazer para Bragança o primeiro museu da Língua Portuguesa, em Portugal, onde só existe outro no mundo, em São Paulo. Será algo bastante positivo para desenvolver a nossa área cultural, o que também vai ser bom para o turismo.

AMEAÇAS	Frequência Absoluta (Freq. Relativa)	Identificação das entrevistas
Falta de mão de obra (qualificada e indiferenciada) <i>(Também referenciado nas Desvantagens da Localização)</i>	1 (6%) 7 (44%)	6 3,5,6,8,11,13,16
Falta de uma Marca forte associada a Bragança (como Paços de Ferreira aos móveis ou o Douro aos vinhos)	2 (13%)	5,6
Demasiada dependência da Faurecia (maior empregador do concelho)	1 (6%)	3
Falta de capacidade das empresas locais em aderir as novas tecnologias	1 (6%)	2
Baixa natalidade	1 (6%)	2
A perda de População	9 (56%)	1,2,4,7,11,12,14,15,16

Tabela 25 - Análise SWOT – Ameaças (Entidades Empresariais)

A perda de População

Referido por 9 entrevistados – Exemplos:

Entrevista 1:

A desertificação, nomeadamente para as empresas de prestação de serviços, que não são exportadoras e só podem contar com a população residente, como é o caso da nossa.

Entrevista 16:

Se Bragança não começar a crescer em termos de população, as empresas vão passar por períodos difíceis, sobretudo as pequenas empresas, que dependem, no dia a dia, das pessoas. Se não houver gente vão fechar.

Relação perda de população / Falta de mão de obra:

Entrevista 12:

“O despovoamento também já está a criar outro problema, as empresas que se instalam aqui já têm graves problemas de contratação de pessoas”

Planeamento Estratégico

Para a elaboração de um plano estratégico, que permita desenvolver efetivamente o território, é importante identificar um conjunto de atributos que este possui-a, e que seja, uma vantagem em relação aos demais territórios. Não obstante, também é fundamental que outros fatores e iniciativas que contribuem para o progresso territorial sejam tidos em conta. Sendo assim, segue-se a identificação das vantagens competitivas e de outros fatores que podem ser relevantes para o planeamento estratégico do concelho de Bragança.

VANTAGENS COMPETITIVAS	Frequência Absoluta (Freq. Relativa)	Identificação das entrevistas
Bragança ser capital de distrito	1 (6%)	7
Os Transmontanos são pessoas trabalhadoras / comprometidas	4 (25%)	6,9,12,16
A Indústria Automóvel (<i>cluster</i>)	2 (13%)	5,14
Mão de obra barata <i>(Também referenciado nas Desvantagens da Localização)</i>	2 (13%) +1 (19%)⁵²	3,9 12
Qualidade de vida	6 (38%)	2,6,8,11,14,15
O IPB como fonte de recursos humanos qualificados e desenvolvimento de investigação (reconhecida internacionalmente)	1 (6%)	14
Localização (<i>Centralidade na P. Ibérica e proximidade com Espanha</i>)	8 (50%)	1,2,4,5,6,8,13,14

Tabela 26 – Vantagens Competitivas (Entidades Empresariais)

⁵² - Apesar de como Vantagem Competitiva a “Mão de obra barata” só ser referida por 2 entrevistados, somando mais um entrevistado (nº 12) que refere como Vantagem da Localização temos uma frequência relativa de 19%.

Os Transmontanos são pessoas trabalhadoras / comprometidas

Referido por 4 entrevistados – Exemplos:

Entrevista 6:

Uma coisa boa que temos é que as pessoas são trabalhadoras, comprometidas. É um ponto forte que temos aqui em Bragança.

Entrevista 12:

A nossa capacidade de entrega e de sermos um povo trabalhador. Os transmontanos são pessoas muito dedicadas a nível profissional, muito trabalhadoras.

Mão de obra barata

Referido por 3 entrevistados – Exemplos:

Entrevista 3:

(...) e o facto de estar no interior os salários são mais baixos.

Entrevista 12:

Penso que custos com o pessoal, mão de obra mais barata.

Qualidade de vida

Referido por 6 entrevistados – Exemplos:

Entrevista 2:

Temos a vantagem do ambiente da cidade, da qualidade de vida que temos, não há trânsito, chegamos de um lado a outro da cidade em 10 minutos.

Hoje em dia, com a possibilidade de vender online e ter negócios em que tanto faz estar no Algarve ou aqui, pode ser uma vantagem para as cidades do interior.

Entrevista 8:

De forma direta, nós não temos nenhum fator competitivo em relação a outras regiões, mas temos de forma indireta. Aqui, o concelho de Bragança tem uma qualidade de vida que, de facto, permite às pessoas terem uma gestão do seu tempo bastante mais rigorosa e, permite-lhes também ter acesso a um conjunto de serviços e bens públicos que são a um preço mais reduzido. Arrendar uma casa em Bragança, custa menos que noutras regiões do litoral,

comprar casa em Bragança também é mais barato e o custo de vida também é mais baixo. A qualidade de vida é muito melhor, não existe o *stress* das grandes cidades. Nesse sentido existem um conjunto de vantagens indiretas muito interessantes.

E de facto, para se poder ter altos níveis de produtividade nas empresas, é necessário que se esteja bem, e estes aspetos contribuem para que as pessoas, física e psicologicamente, possam também estar melhor. Esta parece-me ser a vantagem que deve ser explorada e a que pode ser usada para atrair investidores que se instalem em Bragança, com vista à produção de bens, com vista a exportação para mercados externos ou de maior população.

Localização (*Centralidade na P. Ibérica e proximidade com Espanha*)

Referido por 8 entrevistados – Exemplos:

Entrevista 1:

Em termos de empresas exportadoras têm aqui uma boa centralidade, tendo em conta a nossa proximidade com Espanha e com as principais vias de comunicação espanholas, como o TGV, acho que é uma vantagem.

Entrevista 4:

- Proximidade com Espanha;
- Estar no centro da Península Ibérica;
- Maior proximidade da Europa do que as restantes cidades.

Entrevista 14:

Outra vantagem é a cidade já não estar assim tão longe: temos autoestrada; temos Espanha perto; estamos no centro da Península e é a cidade portuguesa mais próxima do resto da Europa.

O que poderá contribuir para o desenvolvimento do território

	Frequência Absoluta (Freq. Relativa)	Identificação das entrevistas
FATORES GERAIS DE DESENVOLVIMENTO		
Atrair Investimento	2 (13%)	7,8
Atrair mais Empresas	6 (38%)	2,7,10,12,13,14
O consumo como “motor” do desenvolvimento local	3 (19%)	8,9,13
OUTRAS INICIATIVAS		
Apostar na Indústria 4.0	1 (6%)	8
Medidas de discriminação positiva em prol das regiões de baixa densidade	3 (19%)	9,12,16

Tabela 27 – Fatores Gerais de Desenvolvimento e Outras Iniciativas (Entidades Empresariais)

Fatores Gerais de Desenvolvimento

Atrair mais Empresas

Referido por 6 entrevistados – Exemplos:

Entrevista 7:

(...) criar apetências para que grupos ou empresas pudessem vir a instalar-se em Bragança. É com investimento que as cidades podem progredir, que a economia será positiva e assim trazer benefícios para a nossa cidade.

Entrevista 10:

Agora, obviamente que se deve investir em empresas externas para conseguir captar mais pessoas. Ganham todos com isso, desde restaurantes ao setor imobiliário.

Entrevista 14:

Bragança precisa urgentemente de atrair pessoas e a melhor de o fazer é com emprego, por isso, é preciso atrair ou criar mais empresas. Além de ter esta grande ferramenta que é o Politécnico, a cidade também precisa de ter condições para todas as pessoas formadas aqui. Temos mão de obra que é necessário aproveitar e a única forma é trazer para cá empresas.

O consumo como “motor” do desenvolvimento local

Referido por 3 entrevistados – Exemplo:

Entrevista 9:

Se recuperarmos gente (que perdemos em outros tempos) temos todas as condições para desenvolver muito o tecido empresarial. Quanto mais gente, mais consumo e conseqüentemente mais empresas para satisfazer as necessidades de todos. O consumo vai ser o “motor” da economia local, daí a necessidade de muita gente. Acho que os governos também vão começar a olhar para o interior com outros olhos.

Outras Iniciativas

Medidas de discriminação positiva em prol das regiões de baixa densidade

Referido por 3 entrevistados – Exemplos:

Entrevista 12:

É importante que haja um conjunto de medidas para atrair pessoas para o interior do nosso país, um exemplo era reduzir o IRS para os habitantes que vivem nestas zonas.

Se os políticos continuarem a olhar para Portugal só como o litoral, para além de não haver pessoas para fazer negócios locais, as empresas do interior, que apostam no mercado nacional e internacional, perdem também competitividade. Ou seja, aumenta o risco para as empresas de Bragança, tornamo-nos menos competitivos. É importante que se olhe para Portugal como um todo, (...)

Entrevista 16:

Em todo o território do interior, enquanto o Estado não arranjar incentivos fortes, mesmo para os privados, para que se estabeleçam aqui, trocaram os grandes centros urbanos pelo interior, enquanto não for feito isso (...)

Precisamos de gente. Todos nós, empresários, Câmara, negócios locais... Temos que fazer tudo por tudo para atrair essas pessoas. Nós temos que os tratar bem e o Estado tem que dar as benesses. Claro que ninguém vem para aqui por vir. Mas se dissermos: “se fores viver para Bragança, em vez de pagares a totalidade da renda que pagas em Lisboa, financiamos-te metade da renda lá”, o pessoal vem.

Brigantia Ecopark

O Parque de Ciência e Tecnologia de Bragança foi inaugurado em 2015 e faz parte do PCT-TMAD (Parque de Ciência e Tecnologia de Trás-os-Montes e Alto Douro) juntamente com o Regia Douro Park, em Vila Real. O Brigantia Ecopark⁵³ é um espaço de instalação/apoio a empresas consolidadas e a empresas incubadas, ambas de base científica ou tecnológica. Possui laboratoriais e equipamento para apoio à investigação, desenvolvimento e inovação.

	Frequência Absoluta (Freq. Relativa)	Identificação das entrevistas
Vantagens do Brigantia Ecopark		
Boas condições tecnológicas para as empresas instaladas	2 (13%)	10,12
Concentra todas as empresas no mesmo espaço	1 (6%)	9
Permite atrair empresas de fora do concelho	4 (25%)	2,4,12,15
Matching entre o conhecimento científico e a comunidade empresarial	2 (13%)	4,11
Incubação de empresas e apoio ao empreendedorismo	4 (25%)	2,6,8,12
Outras informações relativas ao Brigantia Ecopark		
As empresas lá instaladas são nossas clientes	1 (6%)	1
Temos lá sediado um setor da empresa	2(13%)	3,10
Falhas do Brigantia Ecopark		
Falta uma estratégia / orientação	5 (31%)	3,5,6,11,16
Necessidade de uma equipa comercial	3 (19%)	10,11,14

Tabela 28 – Brigantia Ecopark (Vantagens, Falhas e Outras Informações) – Entidades Empresariais

⁵³ - Mais informação: <http://www.brigantia-ecopark.pt/index.php?r=page%2Fview&id=1>

Vantagens do Brigantia Ecopark

Permite atrair empresas de fora do concelho

Referido por 4 entrevistados – Exemplos:

Entrevista 2:

Não estou muito dentro do assunto, no entanto acho que as empresas que estão lá não são do concelho, então é positivo, atraí empresas de fora.

Entrevista 12:

O que está na “génese” do Brigantia Ecopark é gerar novas empresas na área da tecnologia e atrair empresas, até mesmo estrangeiras, já consolidadas, que aproveitem as instalações e equipamentos que lá existem para desenvolver a sua vertente de investigação científica.

Incubação de empresas e apoio ao empreendedorismo

Referido por 4 entrevistados – Exemplo:

Entrevista 8:

Eu diria que o Brigantia Ecopark é uma espécie de incubadora de empresas, ou seja, todos aqueles que tenham uma iniciativa, que tenham uma ideia, um projeto, podem concretizá-lo. Coisa que não seria tão fácil se não existisse o Brigantia Ecopark. É uma infraestrutura que pode estimular um conjunto de projetos que, de outra forma, ficariam órfãos e desta maneira podem ser implementados.

Falhas do Brigantia Ecopark

Falta uma estratégia / orientação

Referido por 5 entrevistados – Exemplos:

Entrevista 3:

Deveria ser um polo vocacionado para a inovação. Estão lá empresas de contabilidade, de recursos humanos, por exemplo, mas é uma forma de meter lá mais gente. No início, estava praticamente deserto, agora tem tido algum desenvolvimento. Nasceu para ser um polo científico e tecnológico, mas depois virou para outras vertentes. Quem gere tem que se adaptar.

Entrevista 5:

No meu entender, se houver estrategicamente uma orientação para que o Brigantia Ecopark pudesse ser um valor acrescentado, não levaria muito tempo para que as empresas aparecessem em Bragança, e assim seria uma grande mais-valia para o nosso concelho.

Mas, ainda temos muita coisa para fazer. Falta decidir e perceber que direções tomar (...)

Falta uma articulação entre as entidades que digam: daqui a dez anos queremos Bragança como líder mundial da questão da castanha. O que queremos? Inovação na castanha? Muito bem, trabalhamos à volta disso! Queremos trabalhar e aproveitar melhor o posicionamento da Faurecia e vamos andar à volta da indústria automóvel? Muito bem! Inovação na indústria automóvel é outro posicionamento.

Não sei o que se está a pensar para daqui a dez anos, não sei se alguma entidade de gestão do Brigantia Ecopark sabe. Este é que é o grande problema.

Necessidade de uma equipa comercial⁵⁴

Referido por 3 entrevistados – Exemplos:

Entrevista 10:

Mas acho que falta divulgação. Nós não fazíamos ideia que o edifício existia.

Entrevista 11:

Pergunta: *No Ecopark falta uma equipa comercial?*

Obviamente que o Brigantia devia ter um indivíduo de mala de baixo do braço a viajar pelo mundo.

A pergunta anterior (*No Ecopark falta uma equipa comercial?*) também foi colocada ao Ex-Diretor Executivo do Brigantia Ecopark, cuja resposta foi:

Isso não se consegue fazer dessa maneira, não se consegue atrair empresas de área tecnológica através de pessoas se estas não perceberem de tecnologia. Só se conseguiria com uma equipa especializada que pudesse ajudar as empresas a encontrar recursos humanos, a estabelecer parcerias e a conseguir financiamentos. Faz mais sentido quando as empresas nos procurarem mostrarmos as qualidades do Brigantia Ecopark em termos de infraestruturas.

⁵⁴ - *O entrevistado d) dos stakeholders, refere a necessidade de “Promoção da rede de empreendedorismo (informação sobre espaços disponíveis para a instalação de empresas, informação mais clara e acessível para os empreendedores)”.*

Futuros Investimentos

As respostas à pergunta “No futuro, pretendem-se expandir para outros territórios, crescer dentro do concelho, aumentar as infraestruturas, contratar mais mão de obra? Investir em outros setores?” encontram-se sintetizadas no seguinte quadro:

	Frequência Absoluta (Freq. Relativa)	Identificação das entrevistas
Relacionado com a Empresa		
O objetivo é manter (estabilizar)	3 (19%)	6,7,15
Crescer para fora do concelho	7 (44%)	2,5,9,11,12,13,14
Crescer dentro do concelho	6 (38%)	1,3,5,8,10,13
Não relacionado com a Empresa		
Investir noutros setores	5 (31%)	5,11,12,13,14

Tabela 29 – Futuros Investimentos (Entidades Empresariais)

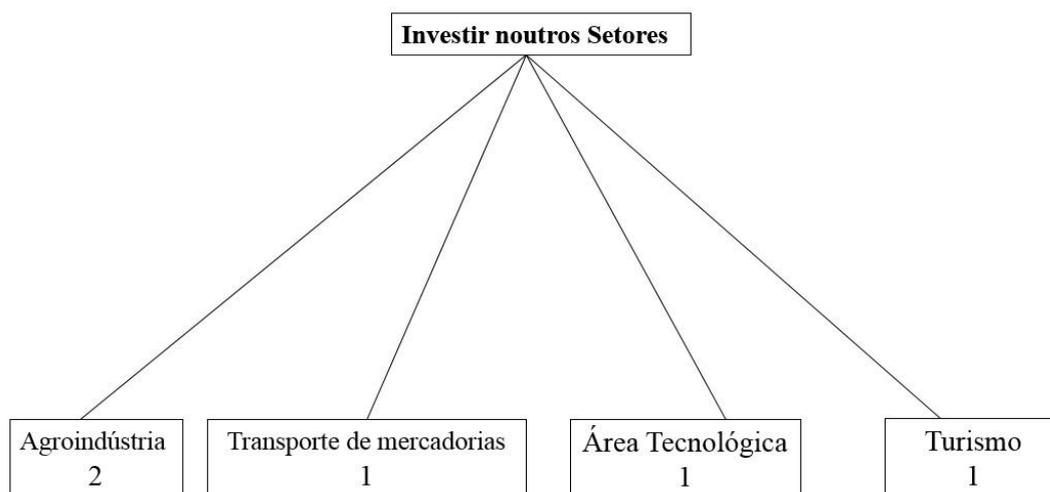


Figura 17 - Investir em outros setores (Entidades Empresariais)

4.1. Análise das entrevistas

Relação entre o território e a empresa

Um território é como o “local de trabalho” onde uma empresa está inserida. As suas condições, características e qualidades influenciam o modo como essa empresa vai operar,

seja na área dos serviços, setor industrial ou setor primário. Tais características nem sempre são tangíveis (físicas), podem ser intangíveis (como o capital humano existente) e nem sempre são naturais, podem ser criadas (artificiais), como é o caso das infraestruturas, por exemplo.

Razões para a localização da Empresa

Muitas empresas escolhem a localização com um objetivo específico, outras aproveitam uma oportunidade existente num determinado território e algumas estabelecem-se num determinado local pelo simples motivo de o investidor lá residir.

Das 16 empresas entrevistadas, 11 reconheceram que um dos motivos da empresa se localizar no concelho de Bragança é pelo facto de o proprietário ser um habitante local. Isto demonstra, claramente, que o investimento no concelho não foi uma escolha entre vários territórios, mas provavelmente uma identificação de uma oportunidade dentro desse território.

Esta presunção é comprovada pelo número de entrevistados (50%) que reconhecem ter identificado uma oportunidade no mercado local (que não estava a ser explorada ou que ainda havia poucas empresas no segmento em que pretendiam operar) sendo esse um dos principais motivos da génese da empresa.

Apenas 3 empresas entrevistadas foram criadas fora do concelho e acabaram por se deslocar para o território por um motivo específico. A empresa nº 3 aceitou o convite da Faurecia, a empresa nº 10 pela capacidade do IPB em disponibilizar recursos humanos na área tecnológica e a empresa nº 6 porque haviam instalações no concelho que poderiam ser aproveitadas, não sendo assim necessário construir a fábrica de raiz.

Desvantagens da localização

Uma das principais desvantagens mencionadas pelos entrevistados, é a distância de Bragança aos grandes centros urbanos (Lisboa e Porto), referido em 6 entrevistas, por dois motivos: a longitude em relação aos clientes (que se encontram no litoral) e assim como os custos e duração dessa distância.

A falta de mão de obra também foi identificada como uma desvantagem do concelho em 44% das entrevistas. Muitas empresas mencionam que cada vez é mais complicado contratar mão de obra quer qualificada quer indiferenciada. Alguns (19%) acabam por alegar que o principal motivo para essa externalidade é a falta de população.

Também 25% dos entrevistados reconhecem que não há empresas complementares no território, sejam empresas que ofereçam assistência/manutenção à indústria, ou empresas que trabalhem na área da publicidade.

Vantagens da localização

Uma vantagem (identificada por 25% dos entrevistados) prende-se com o facto de as empresas que exploram o mercado local poderem aproveitar a proximidade de relacionamento. Em meios pequenos é mais fácil as pessoas se conhecerem; logo a resolução de problemas e a comunicação com fornecedores e clientes é mais “acessível”.

O IPB como fonte de recursos humanos qualificados também foi identificado como uma vantagem do concelho (em 7 entrevistas), o que permite atenuar uma desvantagem anteriormente identificada, a falta de mão de obra, de gente qualificada que as empresas denunciam sistematicamente.

Por último, 38% dos entrevistados reconhecem a “própria” localização como uma vantagem, ou seja, a posição geográfica do concelho de Bragança. Encontra-se no centro da Península Ibérica e a escassos quilómetros da fronteira com Espanha, o que é um fator bastante interessante para a indústria exportadora.

Análise do Território

A análise do território por parte das empresas é fundamental para se poder perceber quais são as características negativas e positivas que estas identificam no concelho. Para isso, recorreu-se à análise SWOT, onde as empresas reconhecem diversos fatores que afetam ou poderiam vir a afetar o concelho não apenas a nível empresarial, mas a nível geral.

Pontos Fortes

Um ponto forte do concelho mencionado por 4 entrevistados é a atitude dinâmica e proactiva da CMB, em prol do bem-estar dos habitantes locais, seja através da construção de ciclovias, da realização de eventos culturais ou atividades desportivas. Estas iniciativas acabam também por funcionar como um fator de atração de turistas e visitantes para o concelho de Bragança.

Outro ponto forte, também reconhecido em 25% das entrevistas, é a comunidade estudantil do Instituto Politécnico de Bragança. Esta instituição de ensino superior tem conseguido captar muitos jovens tanto do distrito, do país e do estrangeiro. É de referir que o IPB já possui mais de 2000 estudantes estrangeiros⁵⁵, que para além de contribuírem para o funcionamento do mercado local (restaurantes, prontos a vestir, bares, etc) também criam uma diversidade cultural bastante interessante.

A proximidade da instituição referida anteriormente com a comunidade empresarial do concelho é mencionada por 6 entrevistados, que para além de funcionar como conector entre o conhecimento científico e as empresas, tem atuado como divulgador do Brigantia Ecopark de forma a atrair mais empresas forasteiras para o território.

Outro ponto considerado positivo em 56% das entrevistas é a existência de uma autoestrada entre o Porto e Bragança (A4), realçando a importância desta infraestrutura para diminuir o tempo de transporte e deslocações entre as duas localidades, assim como troço de conexão com outras autoestradas nacionais.

Pontos Fracos

A inexistência de transporte ferroviário (comboio) é apontada por 3 entrevistados como uma fragilidade do concelho, assim como, as rodovias de ligação do distrito de Bragança ao território espanhol, com 56% das entrevistas a exigir o melhoramento rodoviário entre Bragança e a Puebla de Sanabria e/ou entre Bragança e Zamora.

Também 3 entrevistados reclamam a falta de uma loja do cidadão, ou seja, um edifício que centralizasse todos os serviços.

⁵⁵ - Mais informação: <https://www.publico.pt/2018/09/10/sociedade/noticia/politecnico-de-braganca-e-dos-que-mais-cresce-e-critica-limitacao-para-alunos-estrangeiros-1843597>

Em metade das entrevistas foi reconhecida a necessidade de se criar dentro da CMB um gabinete de apoio à atividade empresarial, que desse a conhecer o território a potenciais investidores, que agilizasse processos burocráticos e que fornecesse informação sobre apoios existentes para instalação e desenvolvimento do tecido empresarial.

Oportunidades

Neste ponto não há muita consonância, existe uma grande disparidade nas oportunidades identificadas, a única que é consensual (com 44% dos entrevistados) é o desenvolvimento do turismo. Muitos reconhecem que o potencial turístico não está a ser bem aproveitado, que existem recursos para se realizarem mais atividades e eventos com mais notoriedade. Uma empresa ligada à promoção turística refere que em Bragança existe um “turismo de almoço”, em que os visitantes apenas permanecem durante o dia e acabam por não pernoitar na cidade. A construção do primeiro museu da língua portuguesa em Bragança é mencionada por uma entrevista como um fator que poderá trazer mais turismo para o território.

Ameaças

A perda de população, ou seja, a baixa densidade populacional é referida por 9 dos 16 entrevistados como a principal ameaça do concelho de Bragança. É mencionado que esta é uma realidade cada vez mais presente, que cada vez mais, falta gente para movimentar a economia local. Este acontecimento afeta principalmente as empresas que dependem do dia a dia das pessoas, se não há clientes não há vendas, e isto é um fator crítico para a sobrevivência das empresas voltadas para o mercado local. Alguns empresários acreditam que o concelho de Bragança ainda irá perder mais população, caso não se fixem os jovens, o território ficará cada vez mais envelhecido.

Vantagens competitivas

Uma vantagem competitiva referida por 25% dos entrevistados é o facto de os transmontanos serem pessoas de “trabalho”, pessoas comprometidas. Esta não é uma característica do concelho de Bragança, mas da população de toda a região transmontana, com 4 entrevistados a elogiarem o profissionalismo e espírito de “missão” dos habitantes desta região do país.

A mão de obra barata é mencionada por poucos empresários (apenas 3), contudo, alguns associam este fator não apenas a Bragança, mas a maioria das regiões do interior de Portugal, sendo uma oportunidade para as empresas lá instaladas economizarem nos custos de produção dos bens e serviços.

A qualidade de vida, embora não seja uma vantagem direta, é uma vantagem indireta, identificada em 38% das entrevistas. O custo de vida que é mais baixo que nos grandes centros urbanos e o conforto da cidade (não há trânsito, uma cidade pacata, sem o *stress* das grandes cidades) são motivos que podem contribuir para que o trabalhador se sinta bem psicologicamente, logo seja mais produtivo.

Por último e já referido nas vantagens da localização, metade dos entrevistados identifica a localização geográfica do concelho como a principal vantagem competitiva. A centralidade na Península Ibérica, a proximidade com o mercado espanhol e com a rede ferroviária espanhola do TGV, uma vantagem principalmente para as empresas exportadoras instaladas ou que se venham a instalar no concelho.

O que poderá contribuir para o desenvolvimento do território

Criar condições para atrair investimento externo (13%), trazer mais empresas (38%) e captar novos residentes, são iniciativas consideradas relevantes para o desenvolvimento do território por grande parte dos empresários. Alguns (19%) também alegam que mais gente significa mais consumo, o que ajudaria a desenvolver a economia local, contribuindo para o aparecimento de mais empresas (essencialmente no setor terciário). No sentido idêntico à teoria da “causalidade cumulativa” de Myrdal (1972), mas em vez de a pobreza que cria mais pobreza, a riqueza que cria mais riqueza.

Também 19% (3 entrevistados) manifestam a necessidade de que o governo crie medidas de discriminação positiva em benefício dos territórios de baixa densidade, fazendo com que as empresas e as pessoas troquem os grandes centros urbanos pelo interior do país. Estes exemplificam que iniciativas como a redução do IRS para os habitantes destas zonas, a redução da taxa de segurança social para empresas que criem postos de trabalho nestas localidades e incentivos à instalação de empresas nestas regiões, são medidas que irão contribuir para o desenvolvimento e crescimento desses territórios.

Brigantia Ecopark

O Parque de Ciência e Tecnologia de Bragança também constou no questionário realizado às empresas. Os representantes destas entidades identificaram as principais vantagens da existência de uma estrutura deste tipo no território, do mesmo modo, também referiam falhas que estão a acontecer na gestão e administração do referido espaço tecnológico.

Vantagens

As principais vantagens da criação do Brigantia Ecopark referido por 4 entrevistados são a capacidade deste para apoiar o empreendedorismo e a incubação de *start-ups*. Ou seja, ideias e projetos de base tecnológica têm um espaço para iniciar a sua “vida empresarial” a um baixo custo e com todas as condições necessárias a nível de equipamentos e infraestruturas. Permitindo assim que boas ideias de negócio se concretizem e se tornem viáveis.

Outra vantagem identifica pelo mesmo número de entrevistados (25%), foi a capacidade que esta infraestrutura possui na atração e captação de empresas externas ao concelho (até mesmo estrangeiras), contribuindo para o crescimento e desenvolvimento do tecido empresarial local.

Falhas

Das 16 empresas entrevistadas, 5 reconheceram que falta uma estratégia / orientação para o Parque tecnológico. Segundo as entrevistas, a estratégia para o edifício era funcionar como um polo de inovação na área da ciência e tecnologia, mas como a procura era escassa, o leque da diversidade de empresas que se podiam instalar foi-se alargando.

Também 19% dos entrevistados mencionam que era importante que o Brigantia Ecopark possuísse uma equipa comercial, que divulgasse mais o espaço junto de uma “rede” de possíveis interessados, de forma a atrair mais empresas (principalmente da área tecnológica). O entrevistado nº 11 até refere que “obviamente que o Brigantia devia ter um individuo de mala de baixo do braço a viajar pelo mundo”.

Futuros Investimentos

A pergunta “*No futuro, pretende-se expandir para outros territórios, crescer dentro do concelho, aumento de infraestruturas, de mão de obra? Investimento em outros setores?*” foi realizada com objetivo de reportar o nível de prosperidade das empresas entrevistadas e identificar se existe algum setor que esteja a surgir como tendência de investimento.

Das 16 empresas entrevistadas, 3 afirmam que objetivo é estabilizar (manter o que foi alcançado), 6 afirmam que o objetivo é crescer dentro do concelho e 7 crescer para fora do concelho. A empresa nº 5 e nº 13 pretendem expandir-se tanto dentro como fora do concelho. Perante estes dados, podemos afirmar que as empresas entrevistadas tendem a evoluir quer seja dentro, quer seja fora do concelho e que apenas 19% não acreditam ou tencionam crescer nos próximos anos.

Investir em outros setores, apenas 5 empresários demonstraram esse interesse. Destes, dois na agroindústria, um no transporte de mercadorias, um na área tecnológica e um no setor turístico.

Capítulo VI – Conclusões

1. Conclusão do estudo

A atual globalização tem criado uma intensa concorrência interterritorial. Os territórios competem cada vez mais pela captação de recursos, investimento, residentes e turistas, com objetivo de desenvolver o território interna e externamente. A criação de espaços conjuntos tanto a nível político como económico (como por exemplo a União Europeia) e o aparecimento das novas tecnologias fez com que a competição entre territórios passasse a ocorrer a um nível global.

Para que uma nação ou região seja competitiva é necessário que esta se desenvolva tendo em consideração o novo paradigma de concorrência territorial. Contudo, o desenvolvimento regional depende de diversos fatores (tangíveis e intangíveis), que podem nem existir ou ser escassos, como é o caso dos recursos naturais, do capital humano, capacidades financeiras, entre outras. Por isso é importante criar estratégias e empreendimentos que contribuam para desenvolver efetivamente o território, de forma a não se desperdiçarem os recursos financeiros em iniciativas ou projetos ineficientes, ou cuja os resultados são irrelevantes.

A escolha do concelho de Bragança para a presente investigação deveu-se sobretudo a motivos de afinidade pessoal. Trata-se de uma região periférica no contexto nacional, com inúmeras limitações e contrariades, principalmente devido ao êxodo populacional que tem ocorrido nas últimas décadas. Desta forma, é importante fazer um diagnóstico (avaliação) do concelho, de modo a identificar fatores positivos e negativos do território, atuais e futuros, para que se possam posteriormente criar medidas e estratégias que colaborem no seu desenvolvimento e prosperidade.

Após a análise das 20 entrevistas realizadas (4 stakeholders e 16 empresas) foi possível obter bastantes conclusões, não apenas em relação ao tecido empresarial, como também no que diz respeito ao concelho de Bragança na sua generalidade.

A primeira característica analisada foi a relação entre os quatro principais stakeholders do concelho (CMB, Brigantia Ecopark, IPB e NERBA), ou seja, a existência ou não de cooperação. Neste aspeto, podemos dizer que existe uma verdadeira articulação

entre estas entidades, tanto na realização de iniciativas como de projetos conjuntos. A título de exemplo, temos a criação do Brigantia Ecopark, que resulta de uma parceria entre o IPB e CMB. Contudo, era importante que houvesse uma maior participação das entidades privadas mais relevantes (e.g: em termos de empregabilidade) em reuniões que pudessem contribuir para delinear estratégias e diretivas para o concelho, pois muitas vezes estas entidades têm um melhor conhecimento da realidade empresarial do que os stakeholders locais.

Relativamente às iniciativas relacionadas com o empreendedorismo, podemos dizer que esta é uma “aposta” forte dos stakeholders. Desde atividades para incentivar a participação dos jovens, a projetos de estímulo ao empreendedorismo tecnológico, a apoio técnico e financeiro, são inúmeras as iniciativas desenvolvidas por todos os stakeholders. De realçar a importância do IPB na área de I&D, principalmente através do laboratório colaborativo e do Centro de Investigação da Montanha.

O papel do empreendedorismo é bastante importante porque permite a criação de *start-ups*, atrair investimento e gerar valor acrescentado. Alguns entrevistados alegam que uma das vantagens do Parque de Ciência e Tecnologia de Bragança (Brigantia Ecopark) é a capacidade deste em funcionar como uma incubadora de empresas, onde estas podem iniciar a sua atividade a um baixo custo e com todas as condições necessárias, a nível de infraestruturas e equipamentos. Essas condições também permitem ao Brigantia Ecopark atrair empresas já consolidadas e externas ao concelho, principalmente na área tecnológica e que pretendam promover a I&D.

Desta forma, podemos dizer que o Parque de Ciência e Tecnologia associado ao empreendedorismo permite o desenvolvimento económico do concelho, através da criação de novas empresas e captação de empresas já consolidadas que tragam valor acrescentado para o tecido empresarial de Bragança. No entanto, um número significativo de empresários relatou a falta de estratégia e orientação para o Brigantia Ecopark, considerando que deveria funcionar como um polo para a Inovação, mas devido à falta de procura, empresas de outras áreas como recursos humanos e contabilidade foram-se instalando e sua verdadeira matriz ficou um pouco apagada. Esta falta de procura poderia ser colmatada com a criação de uma equipa comercial, que promovesse o espaço em encontros de empreendedores, fóruns de empresários, congressos, que criasse uma rede de contactos (*networking*). Efetivamente, se ninguém souber da existência do Parque e das suas condições as empresas não irão aparecer, é necessário mais e melhor divulgação!

A importância do Instituto Politécnico de Bragança no desenvolvimento da comunidade empresarial do concelho é reconhecida pela maioria dos entrevistados. Contributos como o conhecimento científico (investigação), a disponibilização de recursos humanos qualificados, a proximidade deste com o tecido empresarial e a sua comunidade estudantil (com mais de 2000 estudantes estrangeiros) tornam esta instituição como um dos principais “motores” da economia local.

A falta de mão de obra quer indiferenciada quer qualificada é apontada por muitas empresas como uma desvantagem da localização, o que é uma incoerência, dado que o mesmo número de empresas aponta o “IPB como fonte de recursos humanos qualificados” como uma vantagem da localização. Esse contrassenso pode ser justificado por uma vantagem competitiva do concelho apontada por alguns empresários “mão de obra barata” e referida pelos stakeholders como um ponto fraco (fragilidades salariais). Isto é, existe emprego em Bragança e uma instituição de ensino superior que fornece capital humano qualificado, contudo, se analisarmos o salário médio mensal do concelho de Bragança (Capítulo III – 2.2. *Emprego*) este é inferior à média nacional, o que significa que o emprego existente em Bragança não está a ser bem pago. As empresas em Bragança querem baixas remunerações e as pessoas querem ir para cidades com bons níveis salariais, isto para além de criar uma escassez de oferta de mão de obra, também contribui para a saída de jovens do concelho e o conseqüente despovoamento da região. O emprego é o principal fator de atratividade de residentes, e é necessário que os empresários criem incentivos para os jovens ficarem em Bragança.

Outra desvantagem da localização, é a distância aos grandes centros urbanos (Lisboa e Porto), porém, a maioria das entidades refere a autoestrada entre Bragança e Porto (A4) como um ponto forte da região, a rede rodoviária do distrito juntamente com a linha aérea entre Bragança e Lisboa, tornam o concelho menos longínquo da capital portuguesa e da principal cidade da região Norte.

A falta de um tecido empresarial desenvolvido é identificado como um ponto fraco pelos stakeholders e a inexistência de empresas complementares (de manutenção industrial e da área da publicidade) é apontada pelos empresários como uma desvantagem da localização. Este é um problema das empresas que se encontram no interior de Portugal, quando não existe um tecido industrial com relevância, há forçosamente, a falta de empresas complementares.

O nível de formação da população, a sua capacidade de compromisso e entrega a nível profissional, a proximidade das pessoas (toda gente conhece toda a gente), são consideradas vantagens da localização e poderia ser um fator de atratividade de investimento para o concelho. Porém, metade das empresas alega a necessidade de se criar um gabinete na CMB de apoio à atividade empresarial, que agilizasse processos burocráticos, fornecesse informação sobre apoios existentes (e.g: terrenos e armazéns disponíveis, benefícios fiscais), facilitasse os procedimentos para instalação de novas empresas e desse a conhecer o território a potenciais investidores.

A comunidade empresarial também alega que a inexistência de transporte ferroviário, as rodovias de ligação a Espanha pelo distrito de Bragança e a falta de uma loja do cidadão, são algumas das fragilidades do concelho. A linha férrea é algo que parece ser difícil de reativar, tendo em conta principalmente, os custos que a construção desta infraestrutura acarretaria no orçamento governamental. Relativamente, à rede rodoviária com Espanha, foi anunciada na 30.^a Cimeira Ibérica que Espanha iria contruir a autoestrada entre Quintanilha e Zamora (passando a fazer-se a viagem Bragança – Zamora sempre em autoestrada) e penso que a continuação do troço do IP2 até à Puebla de Sanabria é apenas uma questão de tempo. Uma loja do cidadão que centralizasse serviços públicos era de facto algo importante tanto para a população como para as empresas do concelho.

O desenvolvimento do turismo foi considerado uma oportunidade por grande parte dos empresários, referindo iniciativas que a CMB tem realizado, como a feira medieval e a criação do primeiro museu da Língua Portuguesa em Portugal, na cidade de Bragança. O turismo rural e gastronómico também foi mencionado pelos stakeholders como uma nova tendência que está surgir e que poderia ser aproveitada para dinamizar a atratividade turística do concelho.

Os stakeholders referem que o aeródromo de Bragança poderia evoluir para um aeroporto regional, com utilidade não apenas para o povo transmontano como para os habitantes e comunidade empresarial da zona vizinha da Galiza. Referem ainda o desenvolvimento do setor primário como uma oportunidade, através da modernização e aproveitamento das tecnologias, considerando que a agricultura poder-se-ia tornar mais produtiva.

O *cluster* de componentes para automóvel é identificado pelas mesmas entidades como uma oportunidade de especialização da indústria brigantina, como por exemplo, Paços

de Ferreira se especializou nos móveis ou a Marinha Grande na indústria do vidro. Todavia, a importância que este setor tem ganho (emprega mais de 1100 trabalhadores) no concelho de Bragança é um fator de risco, devido a variações da procura ou crises que possam ocorrer na indústria automóvel. Sendo assim era importante diversificar e apostar noutros setores, como a transformação dos produtos endógenos (agroindústria), o desenvolvimento ecológico, a produção de produtos mais amigos do ambiente, cosméticos naturais e o aproveitamento das energias renováveis (como a biomassa).

Para além de uma crise no setor automóvel reconhecida pelos stakeholders como uma das principais ameaças para o concelho de Bragança, tanto estes como os empresários referem a perda de população como principal ameaça do território. Este é um problema grave que enfrenta não apenas Bragança como todas as regiões do interior de Portugal. Para contrariar esta tendência, era importante criar medidas de discriminação positiva em prol dos territórios de baixa densidade, benefícios fiscais e incentivos financeiros que atraiam empresas e novos residentes para estas regiões do território português. Do mesmo modo, para conseguir atrair pessoas o concelho tem que aumentar as remunerações salariais nomeadamente no setor privado, pois o emprego é um dos principais fatores de atratividade da população jovem e, obviamente, esses jovens procuram cidades onde existam bons salários.

A qualidade de vida do concelho também é fator atrativo, principalmente devido ao aparecimento de uma tendência demográfica de “fuga” dos grandes centros urbanos, à procura de cidades menos stressantes, mais seguras, com menor custo de vida e que permitam um maior conforto (bem-estar). Este fator é referido principalmente como característica positiva do concelho pelos stakeholders e como vantagem competitiva indireta pelos representantes das empresas entrevistadas.

A localização geográfica do concelho, a sua centralidade na Península Ibérica e a proximidade com Espanha, é a vantagem competitiva mais referida (stakeholders e empresas). Bragança deve ser a cidade portuguesa mais próxima da Europa e este é um fator altamente vantajoso, que pode servir para atrair indústria exportadora para os limites territoriais do concelho.

Para concluir, podemos dizer que a comunidade empresarial do território é criada principalmente por mercados por explorar, ou seja, por oportunidades encontradas no mercado local. Também o facto de o empresário / investidor residir no território foi, muitas

vezes, o motivo que alavancou essa opção. A realidade é que o tecido empresarial é pouco desenvolvido e dominado por pequenas empresas. Seria assim importante atrair empresas de maiores dimensões, que criassem um maior impacto na economia local e particularmente indústria exportadora, aproveitando assim, a vantajosa posição geográfica do concelho face ao território espanhol e ao resto da Europa.

2. Contributos para a criação de uma estratégia de Marketing Territorial

Após a análise das entrevistas fica-se com a ideia de que não existe uma proposta de valor efetiva do município nem uma estratégia de marketing territorial delineada. Sendo assim iremos sugerir algumas iniciativas para desenvolver a atratividade a nível empresarial, turístico e habitacional:

- Criar uma proposta de valor para segmento industrial associada à localização geográfica, ou seja, ao posicionamento do concelho face ao mercado espanhol e europeu, que é uma das principais vantagens competitivas do território. Para que essa proposta de valor se concretize é necessário melhorar as vias de acessibilidade. Terminar a autoestrada de ligação de Bragança a Zamora, prolongar a continuação do IP2 até à Puebla de Sanabria (aproveitando assim o facto de nesta localidade passar o TGV) e também seria interessante tornar o aeródromo num aeroporto regional, que permitisse o transporte aéreo de mercadorias.

- Formar uma equipa comercial para o Brigantia Ecopark que permitisse a divulgação do espaço em iniciativas de *networking* e junto de potenciais investidores.

- Criar um gabinete na CMB de apoio à atividade empresarial, que simplificasse processos burocráticos, arranjasse soluções para possíveis investimentos (e.g: terrenos e armazéns disponíveis no concelho) e fosse um elo de ligação entra a administração do município e a comunidade empresarial.

- Promover a participação das entidades privadas em reuniões e encontros com as autoridades locais de modo a traçar estratégias e a desenvolver iniciativas que contribuam para o progresso do tecido empresarial do território.

- Ponderar a construção de uma loja do cidadão, que centralizasse serviços públicos que se encontram dispersos pelo município.

- Alertar o setor privado para as necessidades de atenuar as diferenças salariais em relação à média nacional, de forma a fixar jovens na região através do emprego.

- Aproveitar a nova tendência demográfica de êxodo dos aglomerados urbanos para os territórios com melhor qualidade de vida (tranquilidade e bem-estar).

- Desenvolver atividades ligadas ao turismo rural, gastronómico e de contacto com a natureza. (e.g: feiras gastronómicas, agroturismo, observação da fauna).

3. Outros contributos da dissertação

Em primeiro lugar é importante referir que o *timing* da investigação foi oportuno, pois perante o “clima” de competitividade interterritorial a se que assiste atualmente, esta dissertação pode funcionar como um contributo para o desenvolvimento do concelho de Bragança.

Através do estudo realizado, observamos que o pensamento estratégico não está devidamente estruturado, assenta em ideias genéricas, falta de visão agregada do território e ausência de reflexão sobre questões importantes para a prosperidade do concelho.

A investigação permitirá alertar os decisores políticos para a necessidade de desenvolver uma estratégia eficaz de valorização e desenvolvimento do interior de Portugal, tendo em conta as fragilidades territoriais que são necessárias atenuar através de medidas governativas.

Os resultados deste estudo poderão também ser bastante interessantes para definir diretrizes que permitam reforçar a competitividade e oferta territorial do concelho, referindo quais as áreas mais relevantes e que mais contribuem para atrair pessoas e investimento, assim como, a identificação de aspetos a melhorar.

Identicamente, consideramos poder advertir os stakeholders locais para a importância da elaboração de uma estruturada e eficiente estratégia de marketing territorial, bem como, incentivar à utilizar do marketing como forma de comunicação e promoção do concelho.

Espera-se que este estudo possa servir de base a futuras investigações sobre a temática em causa, e que possa, similarmente, ser replicável para outros concelhos e regiões de Portugal que padecem da mesma problemática.

É também espectável que algumas conclusões da investigação possam ser generalizadas para outros territórios, principalmente para outros concelhos da região transmontana, devido à semelhança de características e proximidade que partilham com o concelho de Bragança.

4. Limitações do estudo

A primeira limitação, comum em qualquer trabalho, está relacionada com o tempo normal para a elaboração do estudo; com o objetivo de cumprir os prazos estabelecidos, não foi possível fazer uma investigação mais extensa, ouvindo ainda mais stakeholders, nomeadamente de outros públicos. O plano inicial era fazer um estudo sobre cada um dos segmentos-alvo do marketing territorial: visitantes, residentes e empresas. Contudo, devido ao motivo enunciado anteriormente, houve necessidade de reduzir o tamanho da investigação.

A segunda limitação está relacionada com o tamanho e seleção da amostra. Um fator que poderia contribuir para o enriquecimento da investigação seria um maior número de participantes (entrevistados) e, mais uma vez, por limitações de tempo, o número de entrevistados teve de ser um pouco reduzido. Similarmente, um aspeto que importa referir é que as entidades empresariais entrevistadas foram escolhidas pelo investigador, o que pode criar um certo enviesamento no trabalho realizado. Todavia, o investigador procurou diversificar e heterogeneizar a amostra, de modo a que as conclusões obtidas fossem as mais autênticas possíveis.

A terceira limitação é o método de recolha de dados. As entrevistas são vulneráveis a um discurso socialmente ou politicamente correto.

Uma limitação não relacionada diretamente com a investigação, mas indiretamente, é a falta de uma linha de pensamento estratégico em algumas respostas dadas nas entrevistas. Notou-se, que havia entrevistados que não estavam preparados para responder ao tipo de questões solicitadas, acabando por responder de uma forma descontextualizada ou desviando-se do assunto em foco.

É também de referir que houve um fenómeno que dificultou a análise da informação recolhida, a existência de respostas contraditórias. Por exemplo, relativamente às formações do NERBA, alguns mencionavam que estas estão de acordo com as

necessidades do tecido empresarial; outros entrevistados afirmavam que estas são desfasadas em relação ao que a comunidade empresarial necessita. Este cenário, de respostas opostas, aconteceu com alguma frequência.

Para futuros estudos, era interessante investigar as perceções dos residentes e dos turistas sobre o concelho de Bragança, dado que a dissertação realizada focou-se apenas na perspectiva dos stakeholders e da comunidade empresarial. É de referir, no entanto, que a maioria destes intervenientes é residente no concelho.

Capítulo VII – Bibliografia

- Aeródromo [Fotografia]. Obtido em dezembro 10, de 2018, de https://www.cm-braganca.pt/thumbs/uploads/writer_file/image/755/Untitled-1_1_720_2500.jpg
- AMA: American Marketing Association. *Dictionary*. Obtido em junho 1 e 20, de 2018, de <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=P>
- APDR: Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional. *Publicações*. Obtido em julho 7, de 2018, de <http://www.apdr.pt/publicacoes/>
- Ashworth, G. G. J., & Voogd, H. (1990). *Selling the city: marketing approaches in public sector urban planning*. Londres: Belhaven Press.
- Autoridade Tributária e Aduaneira. (2016). *Atividades agrícolas, silvícolas e pecuárias: Obrigações declarativas e de pagamento*. Obtido de <http://phosphorland.pt/wp-content/uploads/2016/12/folheto-informativo.pdf>
- Bagautdinova, N., Novenkova, A., Kalenskaya, N., & Gafurov, I. (2013). Territorial marketing as successful strategy for regional development. *Annual International Conference on Qualitative and Quantitative Economics Research*, 18–23.
- Barros, C. I. F. (2011). *Planeamento estratégico de marketing territorial e perspectivas de desenvolvimento na região autónoma da madeira*. Dissertação de Mestrado em Geografia. Universidade de Coimbra. Obtido de <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/19164/1/Tese%20Cristina%20Barros.pdf>
- Beira, E. J. C. (2005). Marketing territorial em regiões periféricas. Obtido de http://calltm.dsi.uminho.pt/fichs/wp52_2005.pdf

- Belo, M. (2010). *A competitividade dos territórios e o marketing territorial: um modelo conceptual de análise da construção da proposta de valor do produto território e a intervenção das autoridades locais*. Dissertação de Mestrado em Marketing. Universidade da Beira Interior. Obtido de <https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/3152/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado-%20Manuel%20Belo.pdf>
- Benko, G. (2006). O Planeamento Urbano e as estações de Ski na perspectiva do Marketing. *GeoINova*, 2, 9–37.
- Burgess, J. (1982). Selling Places: environmental images for executive. *Regional Studies*, 16, 1–17.
- Cadete, P.; Pessoa, P. (2017, Fevereiro 20). *Desertificação do Interior vem de trás e projecta-se no Futuro* [documento vídeo]. Obtido em março 21, de 2018, de https://www.rtp.pt/noticias/pais/desertificacao-do-interior-vem-de-tras-e-projecta-se-no-futuro_v984262
- Câmara Municipal de Bragança. *Acessibilidades*. Obtido em dezembro 12, de 2018, de <https://www.cm-braganca.pt/pages/314>
- Câmara Municipal de Bragança. *Bragança em números*. Obtido em dezembro 13, de 2018, de https://www.cm-braganca.pt/uploads/writer_file/document/3036/Braganca_em_numeros.xlsx
- Câmara Municipal de Bragança. (2017). *Bragança: Estratégia Municipal de Adaptação às Alterações Climáticas*. Obtido de http://climadapt-local.pt/wp-content/uploads/2017/01/EMAAC_Braganca_re.pdf
- Câmara Municipal de Bragança. *Demografia*. Obtido em dezembro 13, de 2018, de <https://www.cm-braganca.pt/pages/315>
- Câmara Municipal de Bragança. *Eco-Empreende em Bragança*. Obtido em dezembro 16, de 2018, de https://www.cm-braganca.pt/frontoffice/pages/547?news_id=1854
- Câmara Municipal de Bragança. *Freguesias*. Obtido em dezembro 14, de 2018, de <https://www.cm-braganca.pt/pages/115>

- Carvalho, C. C. M. (2012). *Determinantes do desenvolvimento regional: uma análise empírica*. Dissertação de Mestrado em Economia. Universidade da Beira Interior. Obtido de <https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/2920/1/versao%20final.pdf>
- Castro, E. A., Martins, J. M., Marques, J., Silva, C. J., & Marques, M. (2013). *Demospin - demografia economicamente sustentável – reverter o declínio em áreas periféricas*.
- Cidrais, Á. (1998). *O marketing territorial aplicado às cidades médias portuguesas: os casos de Évora e Portalegre*. Dissertação de Mestrado em Geografia Humana. Universidade de Lisboa.
- Comunidade Intermunicipal das Terras de Trás-os-Montes. (2016). *Observatório Económico e Social de Trás-os-Montes*. Obtido de http://observatoriottm.ipb.pt/sites/default/files/boletim_Observatorio.pdf
- Correia, R. (2007). *Marketing para territórios – uma abordagem relacional*. Obtido de <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/5839/1/MARKETING%20TERRITORIAL.pdf>
- Correia, R. (2015). *Marketing Territorial - O Marketing para o Desenvolvimento, 2012–2023*.
- Demografia [Gráfico]. Obtido em dezembro 13, de 2018, de https://www.cm-braganca.pt/thumbs/uploads/writer_file/image/906/Picture5_1_720_600.jpg
- DGAEP: Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. *Organização da administração do estado*. Obtido em dezembro 15, de 2018, de <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=a5de6f93-bfb3-4bfc-87a2-4a7292719839&men=i>
- Diferenca.com. *Pesquisa descritiva, exploratória e explicativa*. Obtido em dezembro 5, de 2018, de <https://www.diferenca.com/pesquisa-descritiva-exploratoria-e-explicativa/>
- Dinis, A. (2004). *Territorial Marketing: A useful tool for competitiveness of rural and peripheral areas*. Obtido de https://www.econstor.eu/bitstream/10419/117275/1/ERSA2004_681.pdf

- Dionízio, V., Figueiredo, A., Mateus, A., Rato, B., & Madruga, P. (2000). *As Infra-estruturas produtivas e os factores de competitividade das regiões e cidades portuguesas*. Direcção-Geral do Desenvolvimento Regional.
- DGOTDU (1996) *Guia para a Elaboração de Planos Estratégicos de Cidades Médias*. Lisboa.
- Distrito de Bragança [Imagem]. Obtido em dezembro 10, de 2018, de <http://aep.org.pt/images/aep-estudos-de-mercado-regionais/braganca2.gif>
- Elizagarate, V. D. (2003). *Marketing De Ciudades*. Madrid: Piramide Ediciones.
- Empreender+Tec. Obtido em dezembro 16, de 2018, de http://www.empreendermaistec.ipb.pt/PT_empreendermais.html
- Erickson, B., & Roberts, M. (1997, fevereiro). Marketing local identity. *Journal of Urban Design*.
- Fernandes, R., & Gama, R. (2006). *As cidades e territórios do conhecimento na óptica desenvolvimento e do marketing territorial*. Obtido de https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/12405/1/Fernandes%26Gama_APDR_2006.pdf
- Fidalgo, S. S. (2009). *Marketing territorial e desenvolvimento das populações: a paisagem cultural de Óbidos*. Dissertação de Mestrado em Geografia. Universidade de Coimbra. Obtido de <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/13475>
- Figueira, A. P. (2011). *Marketing territorial - Uma Nova Dimensão do Marketing*. Mel Editores.
- Fisher, C., & Buglear, J. (2010). *Researching and writing a dissertation: an essential guide for Business students* (3rd ed.). Harlow: Pearson Education.
- Fonseca, F., & Ramos, R. (2006). O planeamento estratégico de marketing territorial como instrumento fundamental para o aumento da competitividade e afirmação territorial: O caso de Almeida. Em *Actas do 12º Congresso da APDR - recursos, ordenamento, Desenvolvimento*.

- Fonseca Matos & Associado, & RCL imagem e comunicação. (2014). *Guia terra fria transmontana*. Associação de Municípios da Terra Fria do Nordeste Transmontano. Obtido de http://www.rotaterrafria.com/uploads/document/file/15/EBOOK_TFT.pdf
- Gaio, S., & Gouveia, L. B. (2007). O Branding Territorial: uma abordagem mercadológica à Cidade. *Revista A Obra Nasce. Edições UFP*, 4, 27–36. Obtido de http://homepage.ufp.pt/lmbg/com/brandingterrit_obranasce07.pdf
- Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre: Artmed.
- Glasgow City Council. Obtido em junho 4, de 2018, de <https://www.glasgow.gov.uk/>
- Gomes, P. M. P. L. (2014). *Marketing Territorial e desenvolvimento: O futuro das cidades. Avaliação dos planos estratégicos territoriais – Coimbra e Chaves*. Dissertação de Mestrado em Geografia Humana. Universidade de Coimbra. Obtido de <https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/28432/1/Tese%20de%20Mestado.pdf>
- Grönroos, C. (2006). On defining marketing: finding a new roadmap for marketing. *Marketing Theory*, 6(4), 395.
- História de Portugal. *Parque das nações*. Obtido em junho 11, de 2018, de <http://www.historiadeportugal.info/parque-das-nacoes/>
- I Love New York. Obtido em junho 4, de 2018, de <https://www.iloveny.com/>
- ICNF: Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas. *Geologia, hidrologia e clima do Parque Natural de Montesinho*. Obtido em dezembro 10, de 2018, de <http://www2.icnf.pt/portal/ap/p-nat/pnm/geo>
- IEFP. (2018). *Desemprego Registado por Concelho — Estatísticas Mensais*.
- INE: Instituto Nacional de Estatística. *A taxa de desemprego manteve-se em 6,7% - 3.º Trimestre de 2018*. Obtido em dezembro 14, de 2018, de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUE_Sdest_boui=315406072&DESTAQUESmodo=2

- Jornal de Notícias (2018, novembro 21). *Espanha vai fazer autoestrada entre Zamora e Bragança* [Notícia]. Obtido em dezembro 12, de 2018, de <https://www.jn.pt/nacional/interior/espanha-vai-fazer-autoestrada-entre-zamora-e-braganca-10217849.html>
- Kavaratzis, M., & Ashworth, G. (2008). Place marketing: how did we get here and where are we going? *Journal of Place Management and Development*, 1(2), 150–165.
- Kearns, G., & Philo, C. (1993). *Selling Places: The City as Cultural Capital, Past and Present (Policy Planning and Critical Theory)* (1st edition). Pergamon Press.
- Kotler, P., & Andreasen, A. (1987). *Strategic marketing for nonprofit organizations* (3.^a ed.). Prentice-Hall.
- Kotler, P. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control* (7th Revised edition). Prentice-Hall.
- Kotler, P., Rein, I., & Haider, D. (1993). *Marketing places - Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*. New York: The Free Press.
- Kotler, P. (1998). A generic concept of marketing. *Marketing Management*, 7(3), 48–54.
- Kotler, P., Rein, I., Asplund, C., & Haider, D. (1999). *Marketing Places Europe: How to Attract Investments, Industries, Residents and Visitors to Cities, Communities, Regions and Nations in Europe*. London: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Principles of Marketing* (16th ed.). Pearson.
- Lages, R. M. R. (2017). *O posicionamento e a imagem em contextos de marketing territorial: estudo de caso aplicado à cidade de Braga*. Dissertação em Marketing e Estratégia. Universidade do Minho. Obtido de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/46446/1/Raquel%20Maria%20Ribeiro%20Lages.pdf>

- Langer, R. (2002). Place Images and Place Marketing. *J. Helder, & S. U. Kragh (Eds.)*, (Senders and Receivers: new perspectives on market communication), 59–96.
- Lendrevie, J., Lindon, D., Rodrigues, V., & Dionísio, P. (1996). *MERCATOR - Teoria e prática do marketing* (8ª ed.). Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Lisbonne Idée. *Guia Turístico de Lisboa*. Obtido em junho 15, de 2018, de <http://www.lisbonne-idee.pt/>
- Lista das Freguesias do Concelho de Bragança [Imagem]. Obtido em dezembro 14, de 2018, de <https://cidadesportuguesas.com/wp-content/uploads/2018/09/braganca-freguesias-no-mapa-min.jpg>
- Live Detroit. Obtido em junho 5, de 2018, de <http://www.livedetroit.org/>
- Lusa (2019, Janeiro 11). *Terras de Trás-os-Montes de fora do plano nacional de investimentos* [Notícia]. Obtido em janeiro 14, de 2019, de https://www.rtp.pt/noticias/pais/terras-de-tras-os-montes-de-fora-do-plano-nacional-de-investimentos_n1122198
- Madureira, E. M. P. (2015). *Desenvolvimento regional: principais teorias*. Obtido de <https://www.fag.edu.br/upload/arquivo/1457726705.pdf>
- Marques, D. (2014, Setembro 16). *O interior também é Portugal* [Notícia]. Obtido em março 21, de 2018, de https://expresso.sapo.pt/blogues/blogue_sem_cerimonia/o-interior-tambem-e-portugal=f889639
- Mateus, A. (2005). *Competitividade territorial e coesão económica e social*. Augusto Mateus & Associados; Ciriús; Geoideia ; Ceprede.
- MAXQDA. Obtido em dezembro 15, de 2018, de <https://www.maxqda.com/portuguese>
- Metaxas, T. (2002). Place Marketing as a tool for Local Economic Development and City Competitiveness: a comparative evaluation of Place Marketing Policies in European Cities. Em *Urban and spacial European Policies: levels of territorial government*.

- Metaxas, T. (2009). Place Marketing, Strategic Planning and Competitiveness: The Case of Malta. *European Planning Studies*, 13(9), 449–476.
- Metaxas, T. (2010). Place marketing, place branding and foreign direct investments: Defining their relationship in the frame of local economic development process. *Place Branding & Public Diplomacy*, 6(3), 228–243.
- Monteiro, A. E. P. (2015). *Contributos para uma Estratégia de Marketing Territorial para a Região de Moimenta da Beira*. Dissertação de Mestrado em Comunicação e Marketing. Instituto Politécnico de Viseu. Obtido de <http://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/3329/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Final.pdf>
- Myrdal, G. (1972). *Teoria Económica e Regiões Subdesenvolvidas* (3ª edição). Rio de Janeiro: Editora Saga.
- Neves, O. (1993). Marketing territorial - Contributo para a promoção económica das cidades. *Revista Portuguesa de Gestão*, 45-55.
- Nunes, F. (1999). *Processo de planeamento de marketing territorial estratégico*. Dissertação de Mestrado em Planeamento e Projecto do Ambiente Urbano. Universidade do Porto.
- Ospina, S. (2004). *Qualitative Research*. SAGE Publications. Obtido de https://ualr.edu/interdisciplinary/files/2010/03/Qualitative_Research.pdf
- Pacheco, V. C. C. (2011). *Marketing territorial e iniciativas de promoção regional: O Caso dos “Prémios Novo Norte”*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão das Cidades. Universidade do Porto. Obtido de <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/57377/2/DissertaoVersoFinalV11.pdf>
- PORDATA - Base de Dados Portugal Contemporâneo. Obtido em dezembro 1 e 31, de 2018, de <https://www.pordata.pt/>
- Portal das Nações. *Eventos*. Obtido em junho 11, de 2018, de <http://www.portaldasnacoes.pt/item/eventos/>

- Porter, M. E. (1989). *A Vantagem Competitiva das Nações*. Editora Campus.
- Público (2018, Setembro 10). *Politécnico de Bragança é dos que mais cresce e critica limitação para alunos estrangeiros* [Notícia]. Obtido em dezembro 17, de 2018, de <https://www.publico.pt/2018/09/10/sociedade/noticia/politecnico-de-braganca-e-dos-que-mais-cresce-e-critica-limitacao-para-alunos-estrangeiros-1843597>
- Rainisto, S. (2003). *Success factors of place marketing: a study of place marketing practices in Northern Europe and the United States*. Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business, Espoo.
- Rave. (2005) *Rede Ibérica de Alta Velocidade* [Imagem]. Obtido em dezembro 12, de 2018, de https://www.revistamilitar.pt/recursos/imagens/imgs2007/RM2463_386.jpg
- Renigier-Bilozor, M., & Bilozor, A. (2015). *Territorial marketing as an element boosting the development of a commune*.
- Barros., C. & Gama, R. (2010). *Marketing territorial como instrumento de valorização dos espaços rurais: uma aplicação nas redes da Aldeia do Xisto*. Obtido de http://www.uc.pt/fluc/depgeo/Cadernos_Geografia/Numeros_publicados/CadGeo28_29/CB_93-106_Marketing.pdf
- Santana, É. E. de P., & Sobrinho, Z. A. (2007). *O Interpretativismo, Seus Pressupostos e Sua Aplicação Recente na Pesquisa do Comportamento do Consumidor*. Obtido de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ENEPO313.pdf>
- Schneider, A. L. C. (2017). *Estudo da comunicação territorial da cidade de Braga: a identidade percebida por seus moradores*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação. Universidade do Minho. Obtido de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/46682/1/Tese%2bMestrado%2bAmanda%2bCorrea.pdf>
- Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros. *Questões frequentes: Declaração de Utilidade Pública*. Obtido em dezembro 15, de 2018, de <http://www.sg.pcm.gov.pt/pessoas-coletivas-de-utilidade-publica/faq.aspx>

- Sexto, C. F., Arce, C. M., Vazquez, Y. G., & Vázquez, P. G. (2001). El territorio como mercancía fundamentos teóricos e metodológicos del marketing territorial. *RDE - Revista de Desenvolvimento Econômico*, 3(5). Obtido de <http://revistas.unifacs.br/index.php/rde/article/view/618>
- Sevenair. Obtido em dezembro 12, de 2018, de <https://fly.sevenair.com/pt/>
- Silva, S. C. e, Machado, J. C., Teixeira, V., & Martins, C. C. (2015). *Plano de marketing territorial - Tâmega e Sousa*. CM Comunicação.
- Sousa, M. S. de. (2014). *Marketing Territorial - Câmara Municipal das Caldas da Rainha*. Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão. Instituto Superior de Gestão. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/9428/1/Miguel%20de%20Sousa%20-%20Mestrado%20ISG.pdf>
- Texier, L. (1993). Peut-on parler de marketing territorial? *Revue d'économie régionale & urbaine : RERU*, (1), 141–160.
- Ward, S. (1998). *Selling Places: The Marketing and Promotion of Towns and Cities 1850 – 2000*. London, New York: Routledge.
- Weber, P. (2013, Julho 19). *The rise and fall of Detroit: A timeline*. Obtido em 5 de junho, 2018, de <https://theweek.com/articles/461968/rise-fall-detroit-timeline>
- Winters, J. V. (2011). Why are smart cities growing? Who moves and who stays. *Journal of Regional Science*, 51(2), 253–270.
- World Population Review. *Detroit, Michigan Population 2019*. Obtido em junho 5, de 2018, de <http://worldpopulationreview.com/us-cities/detroit-population/>
- Zanela Saccol, A. (2009). Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 2(2), 250–269.

Capítulo VIII – Anexos e Apêndices

Anexo I

Empresas não financeiras: total e por sector de atividade económica

Município de Bragança

Sectores de atividade económica	Anos	Nº de Empresas
Total	2011	3 730
	2016	5 684
Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	2011	294
	2016	2 792
Indústrias extrativas	2011	6
	2016	5
Indústrias transformadoras	2011	143
	2016	131
Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	2011	9
	2016	28
Captação, tratamento e distribuição de água (...)	2011	2
	2016	0
Construção	2011	405
	2016	303
Comércio por grosso e a retalho (...)	2011	790
	2016	668
Transporte e armazenagem	2011	79
	2016	57
Alojamento, restauração e similares	2011	407
	2016	349
Atividade de Informação e comunicação	2011	29
	2016	34
Atividades imobiliárias	2011	46
	2016	52
Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	2011	336
	2016	305
Atividades administrativas e dos serviços de apoio	2011	279
	2016	233
Educação	2011	346
	2016	196
Atividades de saúde humana e apoio social	2011	294
	2016	286
Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas	2011	60
	2016	65
Outras atividades de serviços	2011	205
	2016	180

Fontes de Dados: INE - Sistema de Contas Integradas das Empresas

Fonte: PORDATA

Última atualização: 2018-02-15

Anexo II

Volume de negócios das empresas não financeiras: total e por sector de atividade económica

Município de Bragança

Sectores de atividade económica	Anos	Volume de negócios
Total	2011	762 986
	2016	1 037 330
Comércio por grosso e a retalho (...)	2011	231 264
	2016	237 700
Indústrias transformadoras	2011	369 487
	2016	653 130

Valor: Euro - Milhares

Fontes de Dados: INE - Sistema de Contas Integradas das Empresas

Fonte: PORDATA

Última atualização: 2018-08-29

Anexo III

Ganho médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem: total e por sector de atividade económica

Município de Bragança

<u>Setores de atividade económica</u>	Âmbito Geográfico	NUTS 2013	NUTS II	Município
	Anos	Portugal	Norte	Bragança
Total	2016	1 105,6	986,9	Rv 922,7
Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca	2016	832,7	848,4	Rv 680,8
Indústria, construção, energia e água	2016	1 038,7	926,4	Rv 926,1
Indústrias transformadoras	2016	1 030,2	919,7	Rv 950,8
Construção	2016	957,7	882,5	Rv 759,3
Serviços	2016	1 144,8	1 038,2	Rv 925,6

Valores: Euro - Média

Fontes de Dados: GEP/MTSSS (até 2009) | GEE/MEc (2010 a 2012) | GEP/MSESS, MTSSS (a partir de 2013) - Quadros de Pessoal

Fonte: PORDATA

Última atualização: 2018-09-14

Rv - Valor revisto

Apêndice A

Guião da Entrevista “Stakeholders”

Relação entre a “instituição” e a comunidade empresarial

- 1. Como se relaciona a “instituição” com a comunidade empresarial do concelho de Bragança?**
- 2. Que práticas (se é que existem) estão a ser desenvolvidas pela “instituição” para desenvolver o empreendedorismo local?**

Análise do tecido empresarial

- 3. Indique, no seu entender, quais são as principais fragilidades do tecido empresarial de Bragança?**
- 4. Os principais empregadores do concelho são o *Instituto Politécnico de Bragança* e a *fábrica da Faurecia*, que vulnerabilidades vê nesta situação?**
- 5. Quais as atividades que consideraria prioritárias para o desenvolvimento do concelho de Bragança? Agricultura e pecuária, Indústria ou o Setor terciário?**

Análise do concelho

- 6. Quais considera que são as principais ameaças externas/internas que poderão afetar o desenvolvimento do concelho de Bragança?**
- 7. Quais considera que são as principais oportunidades externas/internas que poderão ajudar a desenvolver o concelho de Bragança?**

Planeamento estratégico

- 8. No seu entender qual é a principal (ou principais) vantagem competitiva do concelho de Bragança face a outros territórios (a nível de atratividade empresarial)?**

- 9. Em termos de desenvolvimento local o que acredita que ainda falta ser feito no concelho de Bragança?**

- 10. Considera que é necessário tomar mais medidas para atrair empresas, fomentar o empreendedorismo e apoiar o crescimento/expansão da comunidade empresarial do concelho de Bragança? Se sim, quais? E por quem?**

Apêndice B

Guião da Entrevista “Entidades empresariais”

Relação entre a empresa e o território

- 1. Explicar como a empresa foi criada, qual a sua história e por que motivo se estabeleceu em Bragança?**
- 2. Quais as vantagens para a sua empresa ao se instalar / instituir no concelho de Bragança?**
- 3. Quais as desvantagens para a sua empresa ao se instalar / instituir no concelho de Bragança?**

Análise da estratégia / competitividade territorial

- 4. No seu entender há alguma limitação do concelho de Bragança a nível de infraestruturas e serviços de apoio à atividade empresarial?**
- 5. Sente que existe uma aposta efetiva dos stakeholders locais (CMB, NERBA, IPB, Juntas de Freguesia) no desenvolvimento do tecido empresarial do concelho? Que críticas positivas e negativas faria?**
- 6. Considera que a proposta de valor apresentada pela Câmara de Bragança, está mais voltada para a comunidade empresarial, a população residente ou a atração turística? Que alterações faria?**
- 7. No seu entender qual é a principal (ou principais) vantagem competitiva do concelho de Bragança face a outros territórios (a nível de atratividade empresarial)?**
- 8. Acredita que a criação do Brigantia Ecopark foi um projeto interessante e vantajoso para a comunidade empresarial do concelho de Bragança? Beneficiou dessa situação?**

Futuro da comunidade empresarial do concelho

- 9. Quais acha que serão os desafios futuros que as empresas do concelho de Bragança irão enfrentar a nível territorial?**

Caso a empresa ainda se encontre em atividade no concelho de Bragança:

- 10. No futuro, pretendem-se expandir para outros territórios, crescer dentro do concelho, aumentar as infraestruturas, contratar mais mão de obra? Investir em outros setores?**

Caso a empresa já não se encontre em atividade no concelho de Bragança:

- 10. Por que motivo a empresa foi à falência ou deslocou-se para outro território? Houve alguma falha do concelho de Bragança que proporcionou esse acontecimento?**

Apêndice C

MAXQDA dos “Stakeholders”

The screenshot displays the MAXQDA Analytics Pro 2018 interface. The main window is titled 'Visualizador de Documentos: Câmara Municipal de Bragança'. The left sidebar shows a 'Lista de Documentos' with 132 items, including 'Câmara Municipal de Bragança' (31), 'brigantia Ecopark' (20), 'NERBA' (53), and 'IPB' (28). Below it is a 'Lista de Códigos' with 132 items, including 'Relações Institucionais' (11), 'Estímulo ao empreendedorismo' (14), and 'Planeamento estratégico' (31). The main content area shows a document snippet with text in Portuguese, discussing opportunities and challenges for Bragança. A vertical axis on the left of the text indicates coding categories: 'Localização', 'Ambiente e seguros', 'Qualificação dos rec', 'Localização', and 'Fonte de recursos hi'. The bottom status bar shows 'Consulta simples de codificação (OU combinação de códigos)'.

MAXQDA das “Entidades Empresariais”

The screenshot displays the MAXQDA Analytics Pro 2018 interface. The main window is titled 'Visualizador de Documentos: 2- Big Bob's'. The left sidebar shows a 'Lista de Documentos' with 16 items, including '13- Reconco' (16), '12- NovaVET' (26), '11- Moneris' (20), and '2- Big Bob's' (16). Below it is a 'Lista de Códigos' with 287 items, including 'RELAÇÃO ENTRE EMPRESA E TERRITÓRIO' (0), 'Vantagens da localização' (26), and 'Vantagens competitivas' (26). The main content area shows a document snippet with text in Portuguese, discussing competitive advantages and business opportunities. A vertical axis on the left of the text indicates coding categories: 'Localização (centrali)', 'Qualidade de vida', 'Atrair empresas de t', and 'Incubação de empre'. The bottom status bar shows 'Consulta simples de codificação (OU combinação de códigos)'.