



FACULDADE DE LETRAS  
UNIVERSIDADE DE  
**COIMBRA**

Paulo Alexandre Dias Cardoso

O MARKETING TERRITORIAL E O  
PLANEAMENTO ESTRATÉGICO COMO  
INSTRUMENTOS PARA A VALORIZAÇÃO DOS  
TERRITÓRIOS

O CASO DE PAMPILHOSA DA SERRA

Dissertação de Mestrado em Geografia Humana, Planeamento e Territórios Saudáveis,  
orientada pelo Professor Doutor João Luís Jesus Fernandes, apresentada ao  
Departamento de Geografia e Turismo da Faculdade de Letras da Universidade de  
Coimbra

Fevereiro de 2024

# FACULDADE DE LETRAS

## O MARKETING TERRITORIAL E O PLANEAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTOS PARA A VALORIZAÇÃO DOS TERRITÓRIOS O CASO DE PAMPILHOSA DA SERRA

### Ficha Técnica

Tipo de trabalho	Dissertação
Título	O marketing territorial e o planeamento estratégico como instrumentos para a valorização dos territórios
Subtítulo	O caso de Pampilhosa da Serra
Autor	Paulo Alexandre Dias Cardoso
Orientador	Doutor João Luís Jesus Fernandes
Júri	Presidente: Doutor Jorge Miguel Nunes Padeiro Vogais: 1. Doutor Rui Jorge Gama Fernandes 2. Doutor João Luís Jesus Fernandes
Identificação do Curso	2º Ciclo em Geografia Humana, Planeamento e Territórios Saudáveis
Área científica	Geografia
Data da defesa	8 de fevereiro de 2024
Classificação	18 valores



***Acreditar.** Acreditar no jogo da vida. Acreditar sempre que conseguimos, que podemos, que merecemos. Afinal de contas, nesta vida, as convicções comandam. Em toda a nossa razão, da mais alta competência, não podemos também nunca esquecer que somos seres dotados de emoções e que encontrar força é fundamental para prosseguirmos os nossos dias. É, sobretudo, a essa força, que me guiou estes dois anos e meio, que dedico esta página.*

*Aos meus pais. Meu porto de abrigo, que me fazem acreditar e que não me deixaram falhar. Obrigado por todos os dias.*

*Aos meus familiares e amigos por me apoiarem. À Catarina e à Jéssica por estarem desde o início e pelas palavras de força. Ao Adolfo, à Ana, ao António, ao Carlos, à Joana e à Sofia pelos desabafos, pela troca de experiências e pelos incentivos.*

*Aos meus colegas de trabalho. Pelo companheirismo, pelos conselhos e pela aprendizagem.*

*Aos meus professores, sobretudo ao Professor Doutor João Luís Fernandes pelo ensinamento, disponibilidade e cooperação. Um grande obrigado.*

*A Coimbra. À cidade nem sempre amada e que, mais tarde, conquistou um lugar no coração.*

*A Viseu. Terra natal. Terra namorada. Terra que, a cada dia, transforma a minha visão inconformista.*

*Aos Pampilhosenses pelo acolhimento e tempo, sobretudo pela disponibilidade em partilharem conhecimentos para esta investigação.*

*Um enorme bem-haja!*

*“Alcança quem não cansa”*

**Aquilino Ribeiro**

## RESUMO

Num contexto marcado pelo ritmo frenético da mudança, pela evolução das necessidades e por uma “sociedade interconectada e globalizada” (Freitas & Ruão, 2011, p. 1547), os espaços geográficos enfrentam, todos os dias, novos desafios de desenvolvimento, sendo preciso assegurar a valorização e a promoção das localidades.

Neste âmbito, o marketing territorial surge como um fator chave para o desenvolvimento sustentável dos territórios, dado que explora os seus recursos e as suas vantagens competitivas, num caminho de geração de valor. Para além disso, o planeamento estratégico revela-se como uma ferramenta determinante para o desenvolvimento local sustentável ser alcançado.

Desta forma, o propósito fundamental desta investigação prende-se com a necessidade de analisar, compreender e explorar as capacidades do marketing territorial, das estratégias de planeamento estratégico e da atuação das redes de atores na projeção de territórios mais competitivos, atrativos e modernos, tendo como objetivo o sucesso do desenvolvimento.

Adicionalmente, esta investigação ilustra também alguns exemplos da aplicação destas estratégias em territórios portugueses, assim como apresenta alguns dos desafios que os territórios do interior, cada vez mais caracterizados pela baixa densidade populacional, enfrentam, sendo que o marketing territorial e o planeamento estratégico surgem como estratégias de desenvolvimento sustentável para evitar que estes territórios corram o risco de se afundarem no abandono e no esquecimento.

Num último momento avalia-se, e no que diz respeito aos territórios de baixa densidade, o desenvolvimento e a promoção do concelho de Pampilhosa da Serra, território localizado no interior de Portugal, através da apresentação de um estudo de caso.

**Palavras-chave:** Marketing Territorial, Planeamento Estratégico, Territórios, Desenvolvimento Territorial, Pampilhosa da Serra.

## **ABSTRACT**

In a context marked by the frenetic pace of change, changing needs and an "interconnected and globalized society" (Freitas & Ruão, 2011, p. 1547), geographical areas face new development challenges every day, and we need to ensure that localities are valued and promoted.

In this context, territorial marketing is a key factor in the sustainable development of territories, as it exploits their resources and competitive advantages to generate value. Strategic planning is also a key tool for achieving sustainable local development.

Thus, the fundamental purpose of this research is to analyse, understand and explore the capabilities of territorial marketing, strategic planning strategies and the role of networks of actors in projecting more competitive, attractive, and modern territories, with the aim of successful development.

In addition, this research also illustrates some examples of the application of these strategies in Portuguese territories, as well as presenting some of the challenges facing inland territories, which are increasingly characterized by low population density. Territorial marketing and strategic planning are emerging as sustainable development strategies to prevent these territories from running the risk of sinking into abandonment and oblivion.

Lastly, about low-density territories, the development and promotion of the municipality of Pampilhosa da Serra, a territory located in the interior of Portugal, is evaluated through the presentation of a case study.

**Keywords:** Territorial Marketing, Strategic Planning, Territories, Territorial Development, Pampilhosa da Serra.

## ÍNDICE GERAL

<b>Introdução.....</b>	<b>01</b>
<b>Parte I - Enquadramento teórico.....</b>	<b>04</b>
1. Contextualização de marketing territorial.....	04
1.1. O conceito e os objetivos do marketing territorial.....	04
1.2. O enquadramento histórico e a sua evolução.....	09
1.3. O contributo do marketing territorial para o desenvolvimento local.....	13
2. A relação do marketing territorial com o planeamento estratégico.....	25
2.1. A evolução e os objetivos do planeamento estratégico.....	25
2.2. A adaptação do planeamento estratégico à realidade dos territórios.....	28
2.3. O processo do planeamento estratégico.....	31
2.4. Os modelos de planeamento estratégico.....	36
2.4.1 Modelo de planeamento clássico.....	37
2.4.2 Modelo de planeamento interacionista.....	38
3. A comunicação, a imagem e a construção da marca territorial.....	39
4. Exemplos de aplicação de marketing territorial em territórios portugueses.....	46
4.1. Concelho de Braga.....	47
4.2. Concelho de Viseu.....	48
4.3. Concelho do Fundão.....	50
4.4. Concelho de Manteigas.....	52
<b>Parte II - Estudo de caso: o concelho de Pampilhosa da Serra.....</b>	<b>54</b>
5. Pampilhosa da Serra: contextualização da área de estudo.....	54
5.1. Introdução.....	54
5.2. Enquadramento histórico.....	54
5.3. Enquadramento geográfico.....	56
5.4. Enquadramento demográfico.....	62
5.5. Enquadramento socioeconómico e turístico.....	68
6. Património, cultura e atrações do concelho de Pampilhosa da Serra.....	78
6.1. Património material.....	78
6.1.1. Património de carácter natural.....	78
6.1.2. Património de carácter cultural.....	82

6.1.3. Património de carácter religioso.....	84
6.2. Património imaterial.....	84
6.2.1. Cultura gastronómica.....	84
6.2.2. Produtos artesanais.....	85
7. Eventos dinamizados no território de Pampilhosa da Serra.....	85
8. Meios de comunicação e divulgação do território.....	90
9. Análise do Programa Estratégico Municipal de Pampilhosa da Serra 2014-2020.....	94
10. Análise à imagem e ao desenvolvimento de Pampilhosa da Serra.....	98
10.1. Caracterização da amostra.....	100
10.2. Análise da imagem e comunicação territorial.....	102
10.3. Perceção da dinâmica do território a curto e médio prazo.....	109
<b>Conclusão.....</b>	<b>115</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>119</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>131</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução da aplicação do marketing territorial.....	11
Figura 2 - Objetivos do marketing territorial.....	14
Figura 3 - Características fundamentais das principais técnicas de marketing territorial.....	15
Figura 4 - A principal rede de atores locais do território.....	17
Figura 5 - “The Sustainable Livelihoods Approach”.....	20
Figura 6 - Capitais em movimento no território.....	23
Figura 7 - Elementos da capacidade organizativa.....	32
Figura 8 - Etapas do processo de planeamento estratégico.....	33
Figura 9 - Etapas do planeamento estratégico segundo o modelo clássico.....	37
Figura 10 - Etapas do planeamento estratégico segundo a Universidade de Minnesota.....	39
Figura 11 - Mapa de localização do concelho de Pampilhosa da Serra.....	57
Figura 12 - Mapa do uso e ocupações do solo do concelho de Pampilhosa da Serra.....	60
Figura 13 - Evolução da população residente do concelho de Pampilhosa da Serra, de 1940 a 2021.....	66
Figura 14 - Comparação populacional (por faixas etárias) de Pampilhosa da Serra: 1940 e 2021.....	67
Figura 15 - Dados sobre trabalhadores por conta de outrem de Pampilhosa da Serra, de 2013 e 2019.....	70
Figura 16 - Logomarca do Município de Pampilhosa da Serra.....	76
Figura 17 - Campanha turística da autarquia através da oferta de 25€ para usufruir nos alojamentos do território.....	77
Figura 18 - Aldeia do Xisto de Janeiro de Baixo.....	79
Figura 19 - Praia Fluvial de Pampilhosa da Serra.....	80
Figura 20 - Praia Fluvial de Santa Luzia.....	81
Figura 21 - Praia Fluvial de Janeiro de Baixo.....	82
Figura 22 - Interior da Igreja Matriz de Pampilhosa da Serra.....	84
Figura 23 - Edição 2023 do Natal Serrano.....	86

Figura 24 - Experiência multissensorial denominada “Astronomia no Equinócio” .....	89
Figura 25 - Capa do jornal “Serras da Pampilhosa” (edição dezembro 2021).....	92
Figura 26 - Outdoor que promove iniciativas de Pampilhosa da Serra.....	93
Figura 27 - Distribuição das idades dos inquiridos por faixa etárias.....	100
Figura 28 - Naturalidade e residência dos inquiridos.....	101
Figura 29 - Grau de escolaridade adquirido.....	102
Figura 30 - Nuvem de elementos que caracterizam imagem de Pampilhosa da Serra.....	103
Figura 31 - Meios de conhecimento da comunicação/divulgação territorial.....	108
Figura 32 - Principais eventos referidos do concelho de Pampilhosa da Serra.....	109
Figura 33 - Visão para 2030 do concelho de Pampilhosa da Serra.....	113

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro I - Características do marketing territorial.....	06
Quadro II - Políticas de marketing e comunicação territorial.....	15
Quadro III - Características das “cidades tradicionais” e das “cidades inovadoras”.....	21
Quadro IV - Planeamento tradicional e planeamento estratégico.....	29
Quadro V - Quadro-resumo com dados estatísticos de Pampilhosa da Serra.....	67
Quadro VI - Representatividade dos aspetos positivos.....	105
Quadro VII - Representatividade dos aspetos negativos.....	106
Quadro VIII - Aspetos referenciados que fazem falta ao território.....	107
Quadro IX - Pontos de vista para 2030: positivos e negativos.....	113

## INTRODUÇÃO

O marketing territorial, aliado ao planeamento estratégico, é uma ferramenta que permite colocar em prática o desenvolvimento sustentável e harmonioso dos territórios, sendo que os seus propósitos e as suas estratégias permitem concretizar um território mais desenvolvido, inovador, atrativo, diferenciado e competitivo. Atualmente, os lugares procuram valorizar-se através da implementação de planos estratégicos de desenvolvimento regional.

Neste âmbito, esta investigação estuda o caso particular de um território do interior de Portugal: Pampilhosa da Serra. Um concelho que aposta, principalmente, nas suas potencialidades naturais e na atração turística em prol de novas experiências e do seu desenvolvimento perante os vários desafios e fenómenos que enfrenta, desde sociodemográficos à concorrência no mercado.

O propósito principal desta investigação prende-se com a análise e exploração da importância que o marketing territorial e o planeamento estratégico podem ter no ordenamento do território. Através da mobilização de atores e da exploração dos recursos das cidades, são várias as mais valias que podem surgir num espaço geográfico, como a atração de investimentos e novos talentos.

Num tempo marcado pela globalização, as rápidas mudanças têm levado ao aumento do peso, da influência e da importância do planeamento estratégico ligado ao marketing territorial, tanto nos territórios portugueses, como pelas cidades de todo o mundo. Através da contribuição destas ferramentas no desenvolvimento dos espaços geográficos, são várias as cidades a afirmar-se no mercado global e a competir, intensamente, por residentes, visitantes, investimentos, projeção mediática, influência e posicionamento.

A cada dia, os desafios da globalização agudizam a imprevisibilidade e exigem dos decisores a execução de instrumentos de planeamento, eficazes e articulados, com a rede de atores locais e regionais. Neste sentido, os territórios necessitam de se desenvolver através da mobilização dos agentes locais, do trabalho das suas potencialidades, de uma imagem forte e atrativa, no sentido de conseguirem dar resposta às necessidades e às expectativas dos públicos-alvo que querem atingir. Assim como aumentar o padrão de qualidade de vida, a visibilidade e a notoriedade dos lugares são também objetivos a alcançar através destes instrumentos.

Destarte, a presente dissertação está dividida em três partes após esta secção introdutória. A primeira consiste, essencialmente, numa revisão de literatura sobre os vários conceitos de marketing territorial, planeamento estratégico, desenvolvimento territorial, onde é abordada a origem, o caminho de evolução e as vantagens da aplicação de marketing territorial, assim como é analisada a competitividade, a cooperação e as estratégias trabalhadas pelos territórios para assegurar o seu posicionamento.

A segunda parte centra-se na explanação de quatro exemplos da aplicação de estratégias de marketing territorial em cidades portuguesas de pequena, média e grande dimensão, sendo que são destacados alguns resultados da sua execução.

Por sua vez, a terceira parte desta investigação é dedicada à apresentação do estudo de caso do concelho de Pampilhosa da Serra - uma análise ao território onde é efetuado um diagnóstico à evolução demográfica, económica e social, fundamentado por vários dados estatísticos, além de ser compreendido o seu posicionamento regional. Para além disso, são destacadas as especificidades e potencialidades deste município, enquanto são dadas a conhecer as principais transformações dos últimos anos - uma investigação efetuada através de um diagnóstico multissetorial.

A dissertação tem como base principal do enquadramento teórico a análise bibliográfica, através de informação proveniente da leitura de publicações de livros, revistas, dissertações em formato impresso e em formato digital, assim como de textos consultados através das plataformas digitais. No que diz respeito ao estudo de caso, a metodologia conta com o recurso à análise de vários documentos publicados com informação relevante para os temas tratados e ao tratamento de dados estatísticos, tanto do Instituto Nacional de Estatística (INE)<sup>1</sup>, como da PORDATA<sup>2</sup>, assim como foi realizado um trabalho de campo, através de várias visitas ao território de Pampilhosa da Serra para observar, analisar e reunir informações úteis e relevantes sobre o concelho nos mais variados setores explorados ao longo da dissertação. Além disso, houve ainda lugar a uma breve entrevista ao Presidente da Câmara Municipal de Pampilhosa da Serra. Por fim, foi também realizado um inquérito, em formato digital, aos cidadãos naturais e/ou residentes no concelho em estudo, com o objetivo

---

<sup>1</sup> O Instituto Nacional de Estatística tem como missão produzir, de forma independente e imparcial, informação estatística oficial de qualidade, relevante para a sociedade portuguesa.

<sup>2</sup> A PORDATA - Base de Dados de Portugal Contemporâneo - recolhe, organiza, sistematiza e divulga informação estatística sobre várias áreas da sociedade, sendo desenvolvida pela Fundação Francisco Manuel dos Santos.

de analisar a perceção que os cidadãos têm do processo de desenvolvimento do concelho de Pampilhosa da Serra e da qualidade de vida que este espaço geográfico proporciona.

Além desta dissertação ter como objetivo estudar e compreender as oportunidades da utilização do marketing territorial e do planeamento estratégico para o desenvolvimento dos territórios, assim como determinar as ferramentas mais importantes que permitem a implementação de estratégias, pretende-se dar a conhecer as potencialidades multissetoriais do concelho de Pampilhosa da Serra, assim como os riscos e os desafios que enfrenta, ao mesmo tempo que se analisa a perceção dos cidadãos em relação ao desenvolvimento deste território. Desta forma, optou-se por se seguir o caminho metodológico referido acima que, por sua vez, tenciona responder às seguintes perguntas de investigação:

1) Em que medida o marketing territorial e o planeamento estratégico são ferramentas fundamentais para potenciar e promover o desenvolvimento de um território?

2) De que forma um território de baixa densidade se consegue desenvolver e posicionar no mercado global através do marketing territorial?

## Parte I – Enquadramento teórico

### I. Contextualização de marketing territorial

#### I.1. O conceito e os objetivos do marketing territorial

Os lugares podem afirmar as suas potencialidades e divulgar a sua imagem através de um processo denominado de marketing territorial. Com a inexistência de territórios iguais e, tal como no ramo dos negócios, com a competição crescente e existente entre os lugares, os espaços geográficos tendem a competir pela diferenciação dos seus concorrentes.

Neste caso, Fernandes e Gama (2006, p. 9) sustentam que o marketing territorial pode ser entendido “como uma perspetiva sistémica de análise de um conjunto de ações que revaloriza a dimensão humana e analisa o território”, sendo possível integrá-lo e trabalhá-lo numa rede com diferentes escalas e intervir “no domínio espacial e geográfico”. Desta forma, o marketing territorial surgiu para permitir às regiões definirem um processo contínuo de desenvolvimento e promoção do produto “cidade”. Vários são os termos possíveis a aplicar neste processo estabelecido entre a área do marketing e os territórios, processo muito variado, com diferentes denominações como “place marketing”, “citymarketing”, “marketing de lugares”, “marketing territorial”, entre outros.

Segundo Cidrais (1998, p. 3), o marketing territorial pode definir-se como uma “análise, planificação, execução e controlo de processos concebidos pelos autores de um território, de forma mais ou menos concertada e institucionalizada”. Além disso, o autor refere que a finalidade deste processo é “responder às necessidades das pessoas e do território” e, por outro lado, “melhorar a curto e longo prazo a qualidade e competitividade global da cidade no seu ambiente concorrencial”.

Por sua parte, (Almeida, 2004, p. 9) define o marketing de lugares como:

(...) uma área de aplicação do Marketing, com crescente importância para o desenvolvimento e crescimento de cidades, regiões, países, no limite de qualquer lugar. É o processo de gestão que é desenvolvido nas cidades para atender à satisfação das necessidades e desejos de indivíduos e organizações.

Já no entender de Minciotti e Silva (2011, p. 330), o marketing aplicado aos territórios tem o objetivo de aproximar e fortalecer o relacionamento e os contactos entre os

governantes e os atores locais, “com o intuito de promover trocas, onde os territórios – ou localidade – é o objetivo principal, bem como o produto do marketing de localidades”.

Historicamente, a evolução da terminologia do marketing territorial remonta aos anos 60, de acordo com Pereira et al. (2020). Com o surgimento também de outros termos como o “marketing não empresarial” e o “marketing de causas”, o propósito era, segundo os autores, que fosse possível definir a aplicação do marketing aos territórios. Através da interação que se estabelece entre as cidades e o marketing, o foco era aumentar a competitividade entre espaços geográficos, atrair novos habitantes, novas centralidades, novos investimentos, combater o declínio demográfico existente, tornar-se atrativo.

Enquanto ferramenta de organização e gestão, o marketing revela-se também um auxiliar precioso para “veicular uma imagem aliciante, inovadora, junto dos mercados, no sentido de os persuadir” (Fonseca & Ramos, 2006, p. 2). De acordo com Almeida (2004), qualquer território necessita de explorar os seus atributos de forma eficaz e acessível a todos, promovendo os valores e a imagem, para que os “consumidores” conquistem interesse nas vantagens e potencialidades do território. É neste contexto que, para a autora, surge o marketing estratégico para os lugares, sendo possível construir planos de desenvolvimento territorial focados na qualidade de vida e no desenvolvimento sustentável.

Nas suas obras, Cidrais (1998) e Kotler et al. (1994) referem as várias potencialidades do marketing territorial:

- Conhecer a realidade do território;
- Captar novos visitantes e investidores;
- Reduzir as tendências de perda de população;
- Afirmar os territórios noutros contextos, como o nacional e internacional;
- Melhorar a qualidade de vida dos locais;
- Aumentar as atividades económicas e a produtividade.

Neste âmbito, para Rainisto (2003, p. 19), o marketing territorial é constituído por um conjunto de “práticas bem-sucedidas que aumentam a atratividade e o valor de um espaço”. Segundo o autor, permite elaborar estratégias, ao serem identificados os interesses, as necessidades e os desejos dos “consumidores”. Este é, por sua vez, um trabalho que é possível de realizar em várias escalas, sendo que Azevedo et al. (2020) propõem um modelo a que correspondem “Continente”, “Agrupamento de Países”, “País”, “Região” ou “Área

Metropolitana”, “Agrupamentos de Municípios”, “Município”, “Cidade”, “Vila”, “Aldeia” ou “Lugar”. Desta forma, o território, ao abrigo do marketing territorial, pode ser definido como um “estado-nação, um espaço físico geopolítico; uma região ou um estado; um espaço cultural, histórico ou ético; uma cidade e suas populações circunvizinhas; um mercado com vários atributos definíveis, uma base de instalação de um cluster industrial” (Kotler & Gertner, 2002, p. 4). O sucesso do marketing territorial é então entendido como um processo de dinamização de locais, uma vez que a sua afirmação pode ocorrer num contexto espacial alargado ou num contexto espacial mais local e pequeno, sempre com o objetivo de que a estratégia posta em prática consiga alavancar e melhorar a imagem e as características positivas do mesmo (cf. Quadro I), tornando-o sustentável e atrativo para os públicos-alvo (Azevedo et al., 2020).

Desta forma, a integração do marketing territorial num processo de planeamento estratégico é um sistema de construção através do qual o plano de ação e as atividades desenvolvidas no território têm como objetivo torná-lo mais atrativo e sustentável, tanto a nível turístico, como económico e social. Neste âmbito, o citymarketing ganha destaque e importância na identificação das necessidades e interesses dos diferentes stakeholders, mas também na elaboração de planos de ação que coloquem em prática a competitividade entre os territórios (Fernandes & Gama, 2006). Estes autores referem ainda que o marketing promove “a emancipação económica (...) e desencadeia dinâmicas internas” no território, a pensar no desenvolvimento económico e social.

#### Quadro I - Características do marketing territorial.

MARKETING TERRITORIAL
<ul style="list-style-type: none"><li>- Permite o conhecimento sobre a realidade territorial</li><li>- Cria novas atrações que melhorem a qualidade de vida das pessoas residentes</li><li>- Contribui para dinamizar o tecido económico e produtivo local</li><li>- Promove o bem-estar e a qualidade de vida</li><li>- Melhora a auto-estima e a identidade local</li><li>- Desenvolve um conjunto de imagens coerentes sobre o território</li><li>- Desenvolve e posiciona uma “Marca Territorial” que valoriza o território</li><li>- Projeta o território para espaços mais vastos (regional, nacional, mundial)</li><li>- Assegura a satisfação dos cidadãos, investidores e visitantes</li><li>- Cria uma imagem hospitaleira e entusiástica, de modo a atrair novas empresas, investimentos e visitantes</li></ul>

**Fonte:** Elaboração própria, a partir de Azevedo et al. (2020).

Por sua vez, Nunes (1999, p. 28) defende o potencial do marketing territorial na reformulação do entendimento do planeamento estratégico, uma vez que além de ser possível compreender as potencialidades e as debilidades do território, permite também o aperfeiçoamento das vantagens competitivas locais através de “uma preocupação explícita de procurar compreender as lógicas de funcionamento (motivações, aspirações e exigências) dos universos dos possíveis atores que um território terá capacidade de fidelizar”. Por outras palavras, o autor entende que uma localidade apenas deve trabalhar e esforçar-se para atrair os recursos para os quais tem mais capacidade.

Neste contexto, importa compreender o funcionamento dos públicos que se pretendem atrair, tendo em vista as suas motivações e exigências. Afinal, o papel do marketing territorial não se pode esgotar na promoção dos recursos, mas ir ao encontro de um trabalho que acontece a montante: estudo, planificação, execução e controlo de uma estratégia (Noisette & Vallérugo, 1996). Por este caminho, Fonseca e Ramos (2006) sustentam que a realização de estudos de mercado são importantes para perceber as características do mercado que está potencialmente interessado na oferta de um determinado território (procura externa), mas também para o território conseguir fidelizar e manter os habitantes e recursos locais (procura interna), de forma a evitar que consigam ser aliciados por outros territórios. Só através de um processo de planeamento estratégico aliado ao marketing territorial é possível atrair promotores de novos projetos e reforçar a imagem e a satisfação dos habitantes e dos turistas nas cidades (Kotler et al., 1994).

No mercado da competitividade importa também realçar que um território só consegue ser competitivo se articular as suas potencialidades e ofertas com os outros lugares ao seu redor, dado que a capacidade de cooperação ganha peso no benefício que pode trazer para a região. Por exemplo, em áreas territoriais de baixa densidade verifica-se a relevância de uma gestão e articulação forte entre as entidades governamentais, pelo que o papel das autarquias é decisivo, segundo Albuquerque et al. (2010), referidos em Aragonéz e Caetano (2013). Nestes territórios, são os municípios as entidades locais mais próximas da realidade concreta de cada localidade, além de serem as entidades que conhecem melhor e de perto as necessidades e os problemas das populações que têm de ser resolvidos para aumentar a qualidade de vida da região. Neste âmbito, também Alves (2008) sustenta que o governo, seja central ou local, tem um papel destaque no processo de desenvolvimento dos territórios, assim como defende que esta é uma entidade promotora de novos centros de atratividade,

através do estabelecimento de relações entre entidades públicas e privadas, nacionais e regionais.

Desta forma, o marketing das cidades é uma ferramenta que visa orientar a cidade para as necessidades dos públicos-alvo (residentes, visitantes, empresas e outras organizações) e visa avançar com um desenvolvimento estratégico que valorize o potencial de cada metro quadrado de um determinado território, consolidando o seu posicionamento como uma referência para viver, visitar e investir. Este é “um processo contínuo de desenvolvimento e comercialização/promoção do produto cidade, cujo centro é a cidade e a sua venda” (Azevedo et al., 2020). Tal como afirmam Kotler e Gertner (2002), os lugares que não ambicionarem comercializar-se a si próprios enfrentam o risco de “estagnação e declínio”.

Neste âmbito, existem localidades que procuram “renascer” e sustentar uma reviravolta no desenvolvimento, seja através de uma “visão adequada” na gestão do património histórico, cultural e político ou através de investimentos em recursos que possibilitam mais condições na melhoria da atratividade (Minciotti & Silva, 2011). Além disso, num panorama de competição crescente que define o contexto atual em que vivemos, a capacidade e a procura dos melhores recursos e das soluções para o desenvolvimento sustentável dos territórios revela-se determinante para os territórios “aproveitarem as oportunidades e manterem a sua vitalidade” (Azevedo et al., 2020). Neste sentido, a definição de uma estratégia de marketing para um lugar significa vontade de levar por diante, segundo Cidrais (1998), citado em Barros (2011, p. 39): um “processo complexo de recolha e análise de informação, tomar decisões, criar condições para a sua execução e executar um conjunto de medidas de valorização e promoção de produtos e relacionamentos”.

Por isso, é também importante que os territórios tenham por base uma gestão e programação atrativa e capacitadora para potenciar recursos e criar atratividade, dado que a afirmação de uma localidade e a sua dinamização turística exige uma imagem credível junto da população local, mas também junto dos públicos e agentes alvo que se pretende atingir, sejam turistas, novos residentes ou investidores externos (Garcia, 2010).

Tal como sustenta Benko (2000), é importante que o marketing territorial, à medida que a rivalidade e a competitividade vão aumentando, incentive a adoção de estratégias de promoção e comunicação territorial articuladas. Isto porque as “especificidades territoriais”

são elementos fundamentais na composição de vantagens competitivas de uma cidade e os atores têm um grande interesse em dar “a conhecer as especificidades territoriais no campo do marketing” (2000, p. 5).

## **1.2 O enquadramento histórico e a sua evolução**

Embora na atualidade o marketing territorial seja amplamente estudado e denominado, é difícil identificar a data concreta da sua origem. No passado, as comunidades conseguiam trabalhar o marketing dos seus territórios de forma espontânea, sem relação com o planeamento estratégico, de forma a conseguirem ultrapassar problemas originados pela conquista dos espaços, sendo que a prioridade era conseguirem atrair mais pessoas e investimentos para os locais (Cidrais, 1998). No entanto, a globalização e a mundialização da economia originaram a disseminação de espaços competitivos, levando a que os territórios se tivessem de destacar para marcarem a diferença neste “quadro” de concorrência (Fernandes & Gama, 2006). Porém, o problema de falta de articulação do marketing com outras áreas é ainda recorrente e alguns territórios resumem a sua estratégia à invenção de marcas e slogans para os lugares.

Com origem num contexto militar, o objetivo deste mecanismo surgiu com o objetivo de planificar e dirigir as operações de guerra no mundo, ao possibilitar a definição e a hierarquização das ações dos exércitos para levar à vantagem e à vitória sobre o inimigo. Mais tarde, as metodologias utilizadas foram transpostas para o plano da gestão empresarial, tendo a atuação do marketing integrado as empresas, as instituições e as organizações. No contexto empresarial, segundo Lindon et al. (2004, p. 28), o marketing surge como um “conjunto dos métodos e dos meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objectivos”. Desta forma, o “marketing consubstancia uma parte relevante” de qualquer organização dado que a sua estratégia passa por responder “de forma relevante aos objetivos, aos concorrentes, aos alvos, ao posicionamento e aos meios que (...) pretende definir (...) para alcançar o seu desenvolvimento” (Felgueiras, 2009, pp. 24-25).

Por conseguinte, a prática do marketing aplicado aos territórios surge, defendem Gold e Ward (1994), associados ao viking Leif Ericsson e à sua procura de colonos para a

descoberta da Gronelândia, a que chamou ‘terra verde’<sup>3</sup>, sendo que historiadores acreditam que os vikings chegaram a esta ilha por volta do ano de 986. Já num passado mais recente, na época colonial dos Estados Unidos, este mecanismo foi posto à prova com o objetivo de dinamizar espaços e atrair povoamento, tendo como exemplos a criação de ações de comunicação vocacionadas para a concessão de terras ou para a venda a baixo custo de terrenos para habitantes interessados em fixar-se no Oeste (Ward, 2005).

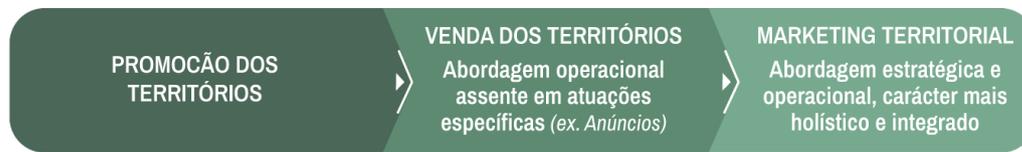
Também durante a revolução industrial, a partir da segunda metade do século XVIII, as cidades procuraram através do marketing atrair investimento e atrair mão de obra para os trabalhos industriais. Segundo Ward (2005), era objetivo transmitir a mensagem de que viver perto das áreas industriais permitia benefícios e vantagens, tais como circular rapidamente de casa para o trabalho e vice-versa. Além disso, também aqui a realização de férias em resorts e no litoral para as classes mais altas se tornou moda, tendo-se iniciado a sua promoção no século XVI. No entanto, com o surgimento de preocupações ambientais resultantes da rápida expansão urbana e do crescimento industrial, começaram, no século XIX, a serem promovidas as áreas periféricas urbanas, onde, neste caso, a população podia obter mais qualidade de vida ao afastar-se das grandes áreas industriais. Coincidindo com um período de grande aumento da imigração para os Estados Unidos e a crescente prosperidade das cidades, Felgueiras (2009) sustenta que houve um grande potencial de crescimento dos subúrbios.

Desta forma, Felgueiras (2009, p. 25) refere que a aplicação se intensificou “com a venda da fronteira, depois com a venda do resort e do litoral, do subúrbio, da cidade industrial e, por fim, da cidade contemporânea”, levando a que o marketing territorial fosse acompanhando a evolução dos contextos e as diferentes necessidades dos espaços geográficos. Assim, as referências ao marketing territorial passam a apresentar o conceito de que os territórios pretendem ser promovidos através de outras estratégias e com outros objetivos maiores. A ideia passa a ser manter o capital e os negócios já existentes nas localidades, mas conseguir também investir na atração de novas empresas, de investimento

---

<sup>3</sup> O viking Leif Ericsson batizou a Gronelândia de ‘terra verde’ para conseguir seduzir e atrair colonos para esta região, dado que a queriam colonizar para usufruírem dos peixes, renas, morsas, focas e ursos polares que o território possuía. A publicidade não era totalmente enganosa, pois no verão nasce *musgo* e *capim* nos fiordes - braços de mar - da ilha.

estrangeiro, conseguir promover as exportações, através de um marketing especializado (Figura 1).



**Figura 1** – Evolução da aplicação do marketing territorial.

**Fonte:** Elaboração própria, a partir de adaptação de Barros (2011).

Segundo Cidrais (1998, p. 13), nas décadas de 70 e 80, “o embrião do marketing territorial destinava-se a uma maior variedade de objetivos (manter negócios existentes, atrair novos, desenvolver o turismo, promover as exportações e o investimento estrangeiro)”. No fundo, estavam a surgir nos territórios as primeiras estratégias e teorias que permitiram associar o conceito de marketing territorial à “venda do território” (Fonseca & Ramos, 2006). Neste sentido, na perspetiva de Ashworth e Voogd (1988), o marketing de localidades veio procurar solucionar uma série de desafios, objetivos e novas expectativas dos cidadãos que exigiam mais eficiência e eficácia da gestão pública, neste caso, dos responsáveis políticos, dado que tinha surgido uma competição territorial para a atração de negócios, investimentos e turistas.

No entendimento de Almeida (2013) estava dado o pontapé de saída para o processo de afirmação dos espaços, dado que nestas décadas, com as grandes transformações urbanas que se verificavam nas cidades de todo o mundo, o objetivo passou também a ser promover as infraestruturas, os equipamentos e as atividades, tanto culturais, como empresariais e desportivas. Uma fase na qual, neste período, para Kotler et al. (1994), se passou a dar mais relevância e importância ao financiamento e à administração dos mercados, assim como aos recursos do território, como negócios, empreendedores, instituições, entre outros. Neste caso, em termos estruturais, evoluiu-se de uma abordagem materialista para uma materialista e imaterialista.

No entanto, apesar de existirem várias referências bibliográficas ao marketing territorial anteriores à década de 90, só no início destes anos é que surgem os primeiros termos oficiais, através de uma investigação de Ashworth e Voogd. Em 1990, estes autores lançam a primeira publicação em livro que retrata este tema e que foi intitulado: “Selling

the city: Marketing approaches in public sector planning”. Trata-se de uma obra que realça a importância da imagem para o estímulo de um novo dinamismo e atratividade nas cidades. Já Kotler, no ano de 1993, publica a obra “Marketing Places”, na qual são descritos os vários problemas que as cidades enfrentam e onde explica como deve ser aplicado um processo de planeamento de marketing. Neste ano, também Texier (1993) vem referir que o marketing territorial não deve ser apenas uma forma de afirmar os espaços para atrair e fixar população num território, mas sim afirmar-se como um processo estratégico para alcançar um desenvolvimento local integrado.

Em Portugal, um dos pioneiros do estudo do marketing do local foi Álvaro Cidrais quando, no ano de 1998, apresenta a sua dissertação sobre “Marketing territorial aplicado às cidades média portuguesas: os casos de Évora e Portalegre”, com o objetivo de desenvolver um esquema de desenvolvimento local e regional sustentável. Segundo Cidrais (1998), o marketing territorial pode e deve ser uma ferramenta essencial nas estratégias de desenvolvimento, de forma a conseguir “o incremento da cidadania, da qualidade de vida, de acordo com as reais necessidades dos cidadãos”. Mais tarde, também Fonseca e Ramos (2006) apresentam um artigo dedicado ao desenvolvimento do concelho de Almeida, com o objetivo de elaborar um Plano Estratégico para potenciar o desenvolvimento deste território.

Nos dias de hoje, são já várias as investigações realizadas no meio académico português, destacando-se Ricardo Fernandes e Rui Gama com “Do digital ao inteligente: os territórios do conhecimento como estratégias de desenvolvimento e/ou marketing territorial (2006), Fernando Pereira da Fonseca e Rui Gama com “O planeamento estratégico de marketing territorial como instrumento fundamental para o aumento da competitividade e afirmação territorial: o caso de Almeida” (2006), João Luís Fernandes com “Artes visuais, representações e marketing territorial” (2008), entre outros autores que têm desenvolvido várias investigações sobre a temática.

No entanto, segundo García (2010), a aplicação do conhecimento no terreno apenas se começou a desenrolar de forma consistente a partir do ano 2000, “quando começou a ter uma presença destacada nas teses de doutoramentos e nos artigos científicos, e a partir daí aplicação prática e execução operativa”. Sendo, desde então, abordado nas unidades curriculares de turismo, urbanismo, marketing, sociologia, geografia, entre muitas outras. Neste âmbito, García (2010) acrescenta que as estratégias têm de se adaptar à existência de

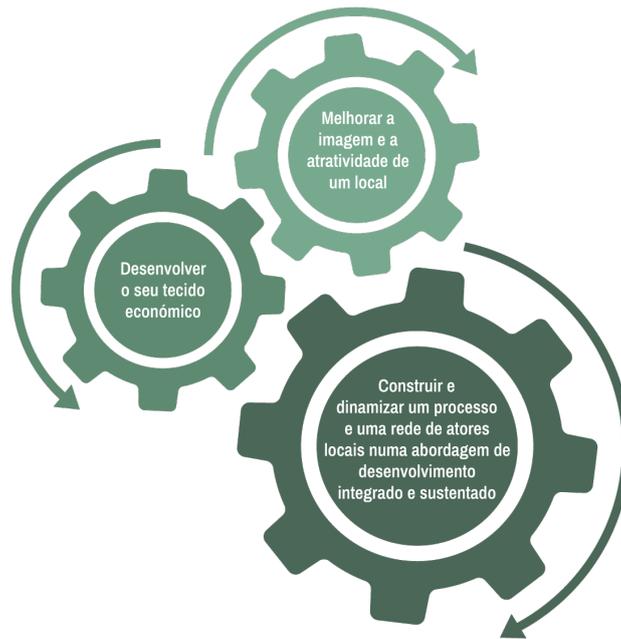
desafios diários que surgem nas cidades, dado que os territórios são obrigados a refletir e a pensar, de maneira estratégica, sobre o lugar que pretendem ocupar no novo cenário global: “quero ser a cidade da língua espanhola, a cidade verde sem carros, a capital financeira do mundo (...)” (García, 2010, p. 217).

### **1.3 O contributo do marketing territorial para o desenvolvimento local**

Num mundo governado pela lógica da competitividade, são cada vez mais os planos postos em prática para a captação de recursos, investimentos, residentes, turistas, numa dinâmica a que podemos chamar: concorrência. Com a globalização e o crescimento dos mercados, a ciência do marketing pode ser bem sucedida, segundo Almeida (2004), dado que se o potencial de um lugar for trabalhado para além da sua localização, clima e recursos naturais, mas também com as competências dos cidadãos e das empresas, alcança “a satisfação da comunidade” e a qualidade de vida.

Neste trabalho, Kotler et al. (1994), referido em Fonseca e Ramos (2006), revela que os principais públicos-alvo a captar para os territórios são residentes, turistas, visitantes, trabalhadores, investidores, empresários, mercados para exportação e eventos. Neste sentido, estes autores sustentam que estes públicos escolhem sempre o território que reunir melhores condições e argumentos “em termos objetivos (a qualidade urbana, a presença de certos equipamentos ou serviços, o custo do solo, etc.), mas critérios de natureza subjetiva também podem pesar (como a imagem associada a uma localidade)” (Fonseca & Ramos, 2006, p. 12).

Neste âmbito, Otto (1996), citada em Almeida (2004, p. 16), defende que os locais “(...) são classificados e avaliados em todas as dimensões possíveis: onde iniciar um negócio, onde planear uma reforma, onde criar uma família, onde passar umas férias, onde realizar uma convenção ou onde fazer uma refeição. Leva-se tudo em consideração, desde a qualidade de vida até ao charme, a cultura e o ambiente; a procura de um local onde se possa viver, investir (...)”. De acordo com a Figura 2, nos últimos anos, a aplicação do marketing territorial tem sido posta em prática, por exemplo, em vários municípios portugueses com diferentes objetivos a atingir no âmbito da recuperação da atratividade dos centros das cidades, na revitalização das áreas antigas e no processo de crescimento sustentável.



**Figura 2** - Objetivos do marketing territorial.

**Fonte:** Elaboração própria, a partir de Barros (2011).

A procura de notoriedade e distinção obriga, atualmente, a pensar e a utilizar “novas ferramentas e instrumentos (...) e novas óticas de abordagem” (Moreira & Silva, 2007). Neste âmbito, Elizagarate (2003) propõe a elaboração de um processo que possibilite a (1) determinação do valor a oferecer aos diferentes públicos-alvo; a (2) criação de valor para a cidade e a (3) comunicação do valor oferecido pelo território. Desta forma, Kotler et al. (1993) referem que se coloca o desafio de cada cidade conseguir fortalecer tanto a capacidade da sua adaptação ao mercado à sua volta, aproveitando oportunidades que surgem, como levar satisfação aos seus mercados-alvo (Moreira & Silva, 2007).

No entanto, os instrumentos a utilizar num plano de marketing para a promoção do território dependem de um conjunto de fatores. Fonseca e Ramos (2006) referem, nomeadamente, o tipo de segmento que se pretende atingir, as disponibilidades financeiras, o impacto pretendido e a competência da rede de atores que vai executar a estratégia. Por sua vez, os autores defendem que a parte da comunicação e divulgação dos atributos se estrutura em “dois grupos: o interno e o externo” – o primeiro dedicado ao mercado interno, de forma a garantir a sua permanência e contínua satisfação, o segundo focado na captação de pessoas do mercado externo, através dos meios de promoção ao dispor. Na Figura 3, apresentam-se as características defendidas pelos mesmos.

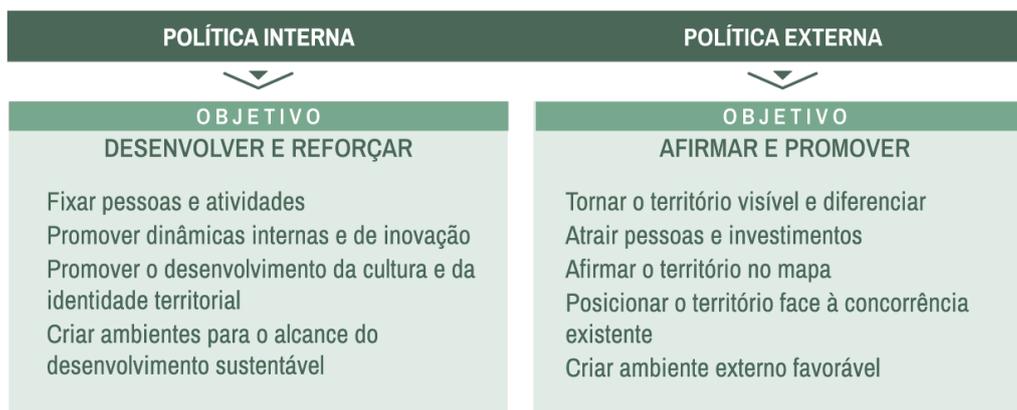


**Figura 3** - Características fundamentais das principais técnicas do marketing territorial.

**Fonte:** Elaboração própria, a partir de Fonseca e Ramos (2006).

Destarte, a aplicação de políticas de marketing e comunicação territorial (internas e externas) no processo ajuda a alcançar diversos objetivos (Quadro II). Para vários autores, entre eles Cidrais (1998) e Lendrevie et al. (1996), o marketing aplicado às cidades deve garantir planos de marketing elaborados para públicos-alvo específicos, assim como a comunicação do território e as suas diferentes políticas devem conseguir captar investimentos nos mais variados campos, como nas áreas de tecnologias de informação e de inovação, além de agregarem “de forma participada e interativa os diferentes agentes” que participam no terreno (Fernandes & Gama, 2006).

**Quadro II** – Políticas de marketing e comunicação territorial.



**Fonte:** Elaboração própria, a partir de adaptação de Cidrais (1998).

Segundo Regouby (1998), a comunicação é um fator importante na dinamização do território, ao nível de ser relevante que a comunicação posta em prática se direcione e se baseie “na clareza, no realismo, na diferenciação, na facilidade de memorização, na mobilização, na adaptabilidade a diversos suportes e situações e na capacidade de centrar os

indivíduos no território em causa” (citado em Fernandes & Gama, 2006). Só assim será possível ao local alcançar uma posição preponderante no panorama nacional e internacional, dado que a coordenação entre o potencial do território e a imagem que é percecionada pelo público necessita de um trabalho a médio e longo prazo.

Neste âmbito, Kotler et al. (1993) defendem igualmente que a diferenciação de uma cidade em relação a outras deve englobar as seguintes atividades (citado em Moreira & Silva, 2007):

- Elaborar uma estratégia de marketing adequada às características da comunidade;
- Estabelecer incentivos que atraiam os atuais e potenciais compradores e utilizadores de serviços;
- Trocar os produtos e serviços de um território de um modo eficiente e acessível;
- Promover os valores e a imagem do lugar.

Por sua vez, Kotler et al. (2007) apresentam um conjunto de fatores que são decisivos para ser possível organizar e executar qualquer planificação de citymarketing: (1) as pessoas, dado que são o objeto e o sujeito das estratégias de marketing territorial, tanto por integrarem e fazerem parte da imagem que um território quer “vender” no mercado, como são sujeitos que têm uma perceção do território sempre que se deslocam ao mesmo, projetando-a além fronteiras; (2) a infraestrutura, que faz depender a qualidade de vida e a competitividade de uma cidade, assim como possibilita o acontecimento de atividades sociais, económicas e culturais; (3) as atrações, um fator de grande relevância, segundo dos autores, para a eleição de um destino turístico, assim como para potenciar a imagem do território e reforçar a sua distinção de outros; (4) a imagem, que é o resultado das perceções que existem em relação ao território, mas que também pode ser analisada quando a rede de atores locais pretende potenciá-la através do marketing territorial (Figura 4); (5) a personalidade, dos habitantes, através das suas características e da influência na perceção externa do território; (6) a identidade, que se relaciona com o modo como se definem, a perceção própria que os habitantes têm em relação à sua cidade, além da imagem que projetam no mercado externo.



**Figura 4** - A principal rede de atores locais do território.

**Fonte:** Elaboração própria, a partir de Minciotti e Silva (2011).

Através de um trabalho em rede, cabe ao grupo de atores definir e diagnosticar o território através das existências, problemas e respetivas causas já identificadas, sendo que, tendo em conta as especificidades territoriais e cada contexto, a organização e o desenvolvimento destas redes locais difere no sentido de permitir que as suas ações se transformem nos melhores resultados possíveis em prol e adaptado a cada território. Após o diagnóstico realizado, será possível, segundo Kotler et al. (1993), elaborar uma estratégia para solucionar, a médio e longo prazo, os problemas da cidade e da sociedade, através de um processo de condução e acompanhamento das mudanças do território, envolvendo diferentes etapas viradas para o investimento e para a transformação saudável do mesmo, conseguindo melhorar todos os fatores de marketing territorial que se pretendam.

Em relação aos fatores de marketing referenciados, Kotler refere que é relevante, em primeira instância, o território fornecer aos cidadãos os serviços básicos e as infraestruturas essenciais para a sua qualidade de vida, das empresas e dos visitantes. Sejam elas infraestruturas rodoviárias, de saneamento ou de abastecimento de água, como equipamentos culturais e sociais, entre outros. De seguida, é essencial que sejam dinamizadas e encaminhadas novas atrações para o território, de forma a melhorar a qualidade de vida da sociedade civil e captar novos investimentos. Futuramente, entra em cena o papel do governo local e das instituições de divulgação da “nova” imagem e qualidade de vida local, acompanhado pelo apoio dos cidadãos, de forma a que a cidade se torne mais hospitaleira e recetiva às novas empresas e investimentos (Kotler et al., 1993).

Por outro lado, partir do que já existe no território, como a paisagem ou as infraestruturas existentes, para desenvolver uma estratégia sustentável é outro modelo possível de colocar em prática. Segundo Girard (2013), as cidades precisam de investir na melhoria da sua organização, a fim de conseguirem crescer e prosperar economicamente. O autor sustenta que as boas práticas para o sucesso de um território estão relacionadas, por exemplo, com a revitalização e a recriação do património cultural, sendo um dos recursos chave para o desenvolvimento local. Desta forma, é defendido que através do “princípio da sinergia (entre diferentes atores/instituições), princípio da circularização (reutilizar, reciclar, regenerar) e o princípio da criatividade (introduzir novas mudanças)” (p. 4330) é possível criar um processo circular que desenvolva o território. Esta tese baseia-se, segundo o autor, numa antiga proposta de Patrick Geddes (1915) na qual a cidade é interpretada como um organismo em evolução e transição, que evolui ao longo do tempo, adaptando-se às necessidades humanas.

Neste sentido, em contraste com o modelo anteriormente referido, este “desenvolvimento inteligente” baseia-se em inovações colocadas em prática na organização da cidade, com a aposta em tecnologias e/ou através de uma forte base cultural, por exemplo. Afinal de contas, as cidades são caracterizadas por: “interdependências (entre capital humano, natural, social, entre outros); processos circulares (que estimulam a criatividade) e sinergias (que aumentam a capacidade de resiliência)” (Girard, 2013, p. 4330).

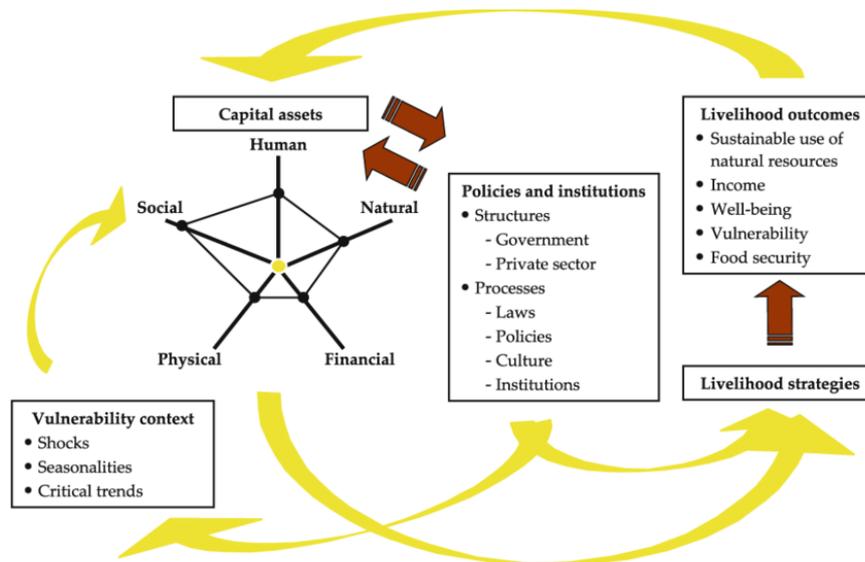
Outra abordagem de desenvolvimento defendida por diversos autores é a de “Sustainable Livelihood Approach”. Através desta forma de atuação dedicada aos meios de subsistência sustentáveis é possível pensar sobre objetivos e prioridades para o desenvolvimento do território centrados nas pessoas, dado que apela à participação e à parceria com os setores público e privado, com dinâmica e sustentabilidade. Tomando como ponto de partida os capitais pré-existentes no território (capital humano, social, natural, financeiro e físico), este modelo parte da exploração do que existe (cultura territorial) e não do que falta no território, focando a atenção no potencial das pessoas em termos de habilidades, redes sociais, acesso a recursos físicos e financeiros e capacidade de influenciar as instituições (Serrat, 2017). Neste contexto, a abordagem tem os seguintes princípios fundamentais, resumidos por Bohle (2009):

- 1) Centrado nas pessoas: as pessoas são o centro das questões de desenvolvimento;

- 2) Participativo: pessoas como identificadores ativos das prioridades, forças e necessidades, para as quais devem ser desenvolvidas metodologias adequadas para sua participação;
- 3) Multinível: redução da pobreza a vários níveis, garantindo que os atores a nível local desenvolvem políticas para apoiar as pessoas;
- 4) Realizado em parceria: tanto com o setor público como com o setor privado;
- 5) Sustentável: através do encontro do equilíbrio entre as dimensões económica, institucional, social e ambiental;
- 6) Dinâmico: os atores externos devem reconhecer a natureza dinâmica das estratégias, responder de forma flexível às mudanças na situação das pessoas e desenvolver compromissos a longo prazo.

Bohle (2009) defende ainda que a flexibilidade é fundamental nas ações a realizar e que é incorreto “tirar fotos únicas” do território, pedindo que se atente às mudanças imprevistas que ocorrem ao longo do tempo, inclusive no campo da sustentabilidade. Desta forma, esta abordagem incentiva o pensamento fora da caixa, dado que convida os atores do território a darem um passo para um novo estilo de avaliação de políticas, de forma a que se passe de abordagens universais para abordagens específicas dedicadas e adaptadas às circunstâncias e prioridades locais (Serrat, 2017).

Esta abordagem tem em conta os ativos e os recursos disponíveis no território, como o capital físico, natural, financeiro, social e humano, que interagem com as políticas, instituições e processos para reproduzir e melhorar a qualidade de vida do território (Serrat, 2017). A mesma pode ser explicada através de um quadro, cujo esquema é mostrado na Figura 5.



**Figura 5** - “The Sustainable Livelihoods Approach”.

Fonte: Retirado de Serrat (2017).

Tal como Kotler et al. (1993), também Cidrais (1998) defende que, quando o marketing territorial é trabalhado eficazmente, o êxito da sua aplicação começa a surgir quando se observa desenvolvimento do tecido económico e social, satisfação dos mercados-alvo e envolvimento da rede de agentes locais na estratégia de desenvolvimento sustentável, dado que o contributo do marketing para o desenvolvimento local deve ser trabalhado através de uma análise cuidada e da planificação dos objetivos que possibilitem o crescimento do território.

Em relação às mudanças nas cidades, García (2010) defende, nomeadamente, a distinção entre “cidades tradicionais” e “cidades inovadoras”. As primeiras, segundo o autor, inquietam-se com a expansão periférica, que se manifesta no investimento em edifícios, acessos viários com qualidade e infraestruturas para atrair mais população; as segundas são governadas para satisfazer as necessidades da comunidade, das empresas, dos investidores e dos turistas, conseguindo fortalecer a relação entre o governo local e o setor privado (García, 2010).

Conforme a informação que consta no Quadro III, o autor acredita que as mudanças originadas pelo marketing territorial nas cidades podem provocar um “panorama incerto e de instabilidade” nos territórios, dado que emergem preocupações, por parte da comunidade, em relação aos riscos e aos desafios dos lugares, tanto a nível económico, social, como político. Neste sentido, o autor sustenta que a utilização do marketing territorial deve ser

feita de forma cautelosa e cuidada, através da análise das necessidades e dos desejos que os cidadãos têm para o seu território, de forma a satisfazer as comunidades da melhor forma possível (García, 2010).

**Quadro III** – Características das “cidades tradicionais” e das “cidades inovadoras”.

CIDADES TRADICIONAIS	CIDADES INOVADORAS
	
<b>OBJETIVO</b> <b>GESTÃO CENTRADA NA EXPANSÃO E CRESCIMENTO DA CIDADE</b>	<b>OBJETIVO</b> <b>GESTÃO CENTRADA NA QUALIDADE DE VIDA DA CIDADE E DA POPULAÇÃO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administração controla os serviços</li> <li>- Utentes</li> <li>- Base económica no sector industrial</li> <li>- Intervenções da responsabilidade exclusiva do sector público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administração promove os serviços</li> <li>- Cidadãos Clientes</li> <li>- Base económica diversificada nos serviços</li> <li>- Intervenções em colaboração com o sector público e privado</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria, a partir de adaptação de García (2010).

Porém, Kotler et al. (1993) identificaram o erro que muitos governantes de cidades e regiões cometeram, antes do ano 2000: acreditarem que comercializar uma cidade significava apenas promovê-la e, neste sentido, consideravam que o marketing era apenas um exercício de elaboração de imagem, confundindo-o com uma das suas funções: a comunicação. Um erro que, segundo os autores, se materializou, pois muitos planos estratégicos das cidades basearam-se no desenvolvimento e na promoção dos elementos tangíveis do território (como as infraestruturas físicas) e deixaram de lado a gestão dos elementos intangíveis (como o valor do capital humano ou a cultura). Neste sentido, García (2010) refere que o conceito apresentado de “cidade inovadora” demonstra que a procura por mais qualidade de vida e mais coesão social numa cidade precisa de, além de estar assente nas infraestruturas físicas e essenciais, estar integrada com elementos chave que acrescentem valor diferencial acrescentado e que gerem diferenciação (García, 2010).

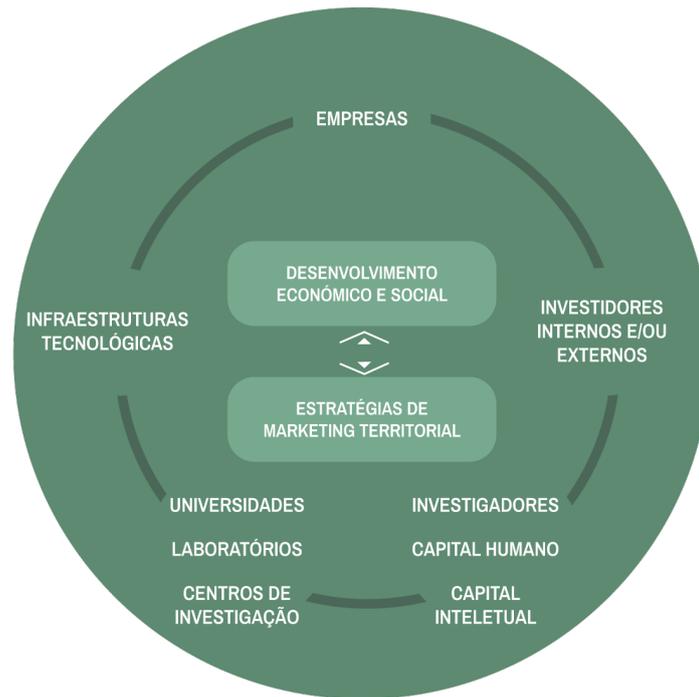
Já em 1993, Kotler et al. apresentavam algumas soluções para as cidades conseguirem melhorar o seu nível de vida, atrair turismo e mais investimento. Estas ações, segundo os autores, deviam passar por um processo que se pode dividir em quatro etapas:

1. A cidade necessita de um desenho que aumente a sua atratividade e que desenvolva de forma completa as suas capacidades;

2. A cidade deve implementar e preservar uma infraestrutura básica que permita a mobilidade das pessoas e mercadorias, além de garantir a sua compatibilidade com a sustentabilidade ambiental;
3. A cidade deve proporcionar serviços de alta qualidade que satisfaçam as necessidades da população e das empresas, principalmente do capital em movimento que pode ser atraído: turistas, investidores, estudantes;
4. A cidade necessita de garantir a existência de um conjunto de atrativos para os residentes e visitantes.

Além disso, Kanter (2000) aponta que são necessárias nas cidades mais políticas urbanas que potenciem também os seguintes elementos: (1) infraestruturas para impulsionar a prosperidade económica, a inovação e a criatividade; (2) vias de comunicação que garantam as conexões com o mercado global de forma que os territórios funcionem como ímanes de atração do capital em movimento (capital humano, intelectual, organizacional); (3) liderança com capacidade de trabalhar em colaboração com a comunidade.

Com o avançar da globalização foi possível verificar que os territórios passaram a competir fora das suas fronteiras, cada vez mais difusas, adaptando as suas estratégias para atuar a nível global e não apenas a nível regional e nacional. Estas redes de fluxos de informação e comunicação culminaram no aumento da importância do capital em movimento - humano, intelectual, investigação, investimento, entre outros – dado que são fatores integrantes das cidades que permitem que os territórios “ganhem valor, como o conhecimento, a inovação, a transferência de tecnologia e a aprendizagem coletiva, cumulativa e localizada” (Fernandes & Gama, 2006, p. 25) (cf. Figura 6).



**Figura 6** - Capitais em movimento no território.

**Fonte:** Elaboração própria, a partir de Fernandes e Gama (2006).

No desenho de qualquer estratégia, estes capitais em movimento têm ganho relevo, segundo estes autores, no quadro das estratégias de marketing territorial, da economia e do conhecimento. Porter (1998), citado em Fernandes e Gama (2006, p. 25), refere que “a localização e a concentração de conhecimento e indústria (...) pode facilitar o aumento da atratividade e a promoção” dos lugares, a par das parcerias e das investigações que permitem melhorar as capacidades de adaptação e de competição, assim como de solidariedade no desenvolvimento entre os territórios. O marketing territorial revela-se, assim, um instrumento em prol do futuro dos lugares que procura dar resposta às necessidades territoriais, perante as situações de incerteza e dificuldade por parte da administração central e local, devido às constantes mudanças económicas, sociais e políticas.

Porém, o marketing envolve novas perspetivas e novos modos de pensar, pelo que este instrumento ganha também contornos e sensações de incerteza e irrealidade nos territórios (Santos, 1988). Numa visão global e intersetorial a longo prazo para o desenvolvimento dos territórios, em que Fernandes e Gama (2006) referem que são criados objetivos e centralizadas forças e recursos em diversas áreas, é fulcral que o marketing territorial seja um trabalho planeado para concretizar a médio e longo prazo, dado que se os

atores do território, na sua planificação, assumirem incertezas em relação à evolução futura podem perder a vontade e a capacidade para traçarem um cenário de evolução e progresso para o território. Deste modo, um processo a curto prazo torna-se impossível de ser suficientemente mobilizador para os atores locais intervenientes, podendo levar à queda da implementação dos planos de ação (Fonseca & Ramos, 2006).

No entanto, importa ter em conta que cada cidade tem as suas próprias características e o seu ponto de partida neste trabalho. Assim, é a partir da realização do diagnóstico que se devem, passo a passo, desenrolar todas as ações necessárias que permitam uma alavanque para a construção de um território diferenciador, de acordo com as expectativas, com os recursos e com as necessidades existentes, com vista à atração de capital, seja humano, seja económico (Guerra, 2000). Exemplos como os das pequenas localidades que perderam as principais indústrias e empresas que asseguraram o crescimento populacional e económico do território há várias décadas e que, hoje, enfrentam altas taxas de desemprego, perda de população e perda de serviços fundamentais, como hospitais, clínicas, postos de correio ou serviços de atendimento ao cidadão. Ou como os territórios afetados pelos incêndios florestais, fenómenos que assolam, principalmente, os territórios do interior de Portugal e que destroem um vasto património ambiental e criam um sentimento de insegurança que prejudica a atração turística.

Desta forma, torna-se importante elaborar um diagnóstico aprofundado dos lugares que se pretendem dinamizar, dado que a realidade não deve limitar a possibilidade de fortalecer o território. Neste contexto, o diagnóstico deve permitir inventariar e caracterizar domínios, tais como: demográfico, geográfico, social, financeiro, cultural e organizacional, sendo relevante proceder também à análise das condições espaciais, sociais, políticas, de liderança, entre outras (Fernandes & Gama, 2006), dado que as potencialidades histórica, cultural, humana e política, articuladas com liderança e uma visão moderna, permitem o desenvolvimento social e económico. Tanto através do fortalecimento das comunidades e das regiões, como da adaptação que está ao alcance para se inserirem no mercado flutuante (Minciotti & Silva, 2011).

## 2. A relação do marketing territorial com o planeamento estratégico

### 2.1 A evolução e os objetivos do planeamento estratégico

No caminho da promoção do desenvolvimento económico e social das cidades, o marketing territorial afirma-se como um instrumento essencial e decisivo na gestão das cidades, sendo colocado ao dispor do planeamento estratégico. Dado que este planeamento pode ser entendido como um processo inovador de gestão de um lugar, a visão de longo alcance na governabilidade urbana, o estímulo à competitividade e as forças transformadoras do território ganham com o contributo do marketing na gestão territorial. Afinal, Nunes (1999, p. 27) refere que o seu principal objetivo é o de “auxiliar o planeamento estratégico na constituição de uma «imagem eficaz» da cidade ou região, de modo a que esta se torne apelativa à aquisição desse território pelos «usufruidores» pretendidos”.

Segundo Ferreira (2005, p. 11), o planeamento estratégico é um processo de pensamento e de definição de “futuros possíveis e desejados para o desenvolvimento do território”, que possam ser desenvolvidos hoje para se obterem resultados amanhã. O autor acrescenta ainda que o conceito de planeamento estratégico tem as suas origens nas atividades militares, sendo que a palavra de origem grega *stratego* deriva de uma combinação das palavras *stratos* (exército) e de *ego* (líder), no sentido da arte de liderar e planificar movimentos e operações de combate e evolução. Através do pensamento de hierarquizar intervenções para garantir a vitória dos exércitos, estas estratégias foram aproveitadas e adaptadas, décadas mais tarde, ao contexto empresarial. De acordo com Guerra (2000), é após o fim da Segunda Guerra Mundial que se inicia um grande desenvolvimento do planeamento de programas com objetivos militares. Nessa altura, as empresas começaram a organizar, de uma forma mais disciplinada, o desenvolvimento e a diversificação das suas atividades, especialmente a partir de uma análise dos produtos e mercados, conhecido sob o nome de marketing.

A aplicação do planeamento estratégico nos territórios deu os primeiros passos na década de 80 nos Estados Unidos, segundo Ferrão (2000), para “vender” as cidades da América. O objetivo era aplicá-lo na gestão de problemas existentes nas cidades e para conseguir atrair mais recursos humanos qualificados. Além disso, Ferreira (2005) sustenta que a missão de responder aos desafios colocados pela economia global teve a primeira experiência na Europa, em 1986, em Birmingham, num processo em que a cidade, através do uso de fundos europeus, investiu numa reconversão urbanística do território. Ainda nos

anos 80 começam a surgir na Europa, segundo Cidrais (1998) e Ferreira (2005), outras grandes intervenções urbanísticas associadas às práticas do planeamento estratégico, como por exemplo em Amesterdão, Bilbao, Glasgow, Londres, Marselha, Roterdão, entre outras. Numa convergência necessária de atores públicos e privados, os programas de desenvolvimento local passaram a ser pensados e trabalhados nas mais diversas áreas dedicadas à qualidade de vida das populações: ambiental, cultural, económica, social, entre outras. Outro exemplo é o trabalho aquando dos Jogos Olímpicos de 1992, nos quais Barcelona aproveitou o acolhimento do evento internacional para modernizar a área urbana do território e projetar-se como uma cidade renovada.

Em Portugal, Barros (2011) esclarece que os primeiros processos estratégicos foram realizados em Évora e Lisboa. Em Évora, entre 1992 e 1994, foi concretizado um Plano Estratégico ao abrigo do programa RECITE (Regiões e Cidade Europeias), através de financiamento pelo Fundo Europeu para o Desenvolvimento Regional (FEDER), e que foi resultado de estudos sobre as perspetivas das cidades europeias de média dimensão. Por outro lado, a Câmara Municipal de Lisboa conseguiu, pela primeira vez, discutir publicamente os problemas urbanos da cidade, com o apoio de técnicos que estiveram envolvidos no Plano Estratégico de Barcelona, o que contribuiu para a “mudança política no município, motivando uma participação e envolvimento dos principais atores da cidade” (Barros, 2011, p. 9).

Mais tarde, no ano 2000, surge o programa POLIS (Programa de Requalificação Urbana e de Valorização Ambiental das Cidades) em Portugal, que assumiu “um papel mobilizador e potenciador de iniciativas que visem a requalificação urbanística e ambiental das cidades”, com base em apoios financeiros do QCA III (2000-2006) (Fonseca, 2006, p. 56). Este programa incidiu na intervenção urbana de várias cidades, cujas ações se inspiraram nas realizadas na EXPO’98, em Lisboa. Segundo o autor, os vários projetos desenvolvidos focaram-se em obras de infraestruturas, transportes, estacionamento, aberturas de frentes de urbanizações e intervenções em frentes ribeirinhas e de mar.

Porém, a realização de alguns planos estratégicos em Portugal resultaram “de uma imposição para os territórios obterem financiamentos, não resultando num esforço de implementação de metodologias de análise prospetiva na procura de estratégias de desenvolvimentos e competitividade territorial” (Barros, 2011, p. 10). Cabral (2002) sustenta mesmo que a decisão política de envolver os atores locais na elaboração de um

Plano Estratégico para a cidade, no passado, raramente foi uma opção e prioridade para vários executivos.

No século XXI, Ferrão (2000) defende que os planos estratégicos estão a afirmar-se como novos instrumentos de governação urbana que dependem de lideranças responsáveis. Neste âmbito, de forma a ser possível promover as potencialidades do território para competir no mercado, o marketing territorial surgiu como um instrumento ao serviço do planeamento estratégico com o objetivo de identificar e programar os recursos necessários para potenciar o crescimento dos lugares, fomentando novas políticas territoriais, parcerias e empreendedorismo (Fonseca, 2006). Com o passar das décadas, os planos estratégicos são entendidos como instrumentos que possibilitam a definição e planeamento de ações a pensar no médio e longo prazo, com o objetivo de alcançar no futuro os objetivos e resultados planeados (Ferrão, 2000).

Neste caminho, a relação íntima entre o planeamento estratégico e o marketing territorial, além de estar inserida no ramo da concorrência, consegue ajudar a criar planos de ação para os territórios, dado que o objetivo primordial é “explorar as vantagens competitivas de um território”. Segundo Fonseca e Ramos (2006):

- 1) O planeamento estratégico e o marketing territorial têm uma raiz militar;
- 2) Procuram fomentar o desenvolvimento económico e social com base no aproveitamento dos recursos internos;
- 3) Apela à participação e à concertação entre atores públicos e privados;
- 4) Implicam o conhecimento das dinâmicas de concorrência da área envolvente.

Por sua vez, Guerra (2000) sustenta que o planeamento estratégico dos territórios requer uma metodologia estruturada que resolva, de forma eficaz, três grandes desafios conceptuais e operativos das cidades:

- 1) A incerteza criada pelos dinamismos do mundo global;
- 2) A crescente complexidade dos desenvolvimentos urbanos;
- 3) A diversidade dos agentes e interesses que existem e intercedem no desenvolvimento das cidades.

## 2.2 A adaptação do planeamento estratégico à realidade dos territórios

Barros (2011) defende que os instrumentos de planeamento territorial convencional deixaram de funcionar a partir da década de 70, uma vez que surgiram mudanças no mundo que colocaram em causa o planeamento que vigorava nos territórios. A crise económica e financeira, a desindustrialização, a terciarização e a internacionalização da economia vieram reorientar as prioridades de investimento e colocar em crise as políticas de planeamento. Segundo a autora, nos Estados Unidos e na Europa, em países como o Reino Unido e a França, os planos “excessivamente rígidos” revelaram-se incapazes de responder às novas solicitações dos territórios. No entender de Fonseca (2006), as ações de planificação, de carácter normativo, rígidas e tecnocráticas, não conseguiram dar resposta às mudanças que surgiram através da globalização e levaram a um processo de transformação das cidades.

O autor acrescenta que mudanças como a progressiva desindustrialização e a expansão das actividades relativas aos serviços; a deslocalização da produção de várias empresas para regiões do mundo onde os custos de produção são mais baixos; o aumento do desemprego; a liberalização das trocas comerciais; o surgimento das novas tecnologias de informação; o decréscimo populacional nos centros urbanos e o crescimento das áreas suburbanas; e o surgimento de novas centralidades, dada a perda de atratividade dos centros urbanos mais tradicionais, demonstraram a incapacidade do planeamento tradicional em gerir a diversidade dos interesses de uma sociedade em que o comércio ganhava uma importância crescente (Fonseca, 2006).

Adicionalmente, a “grave conjuntura de crise económica rompeu com a tradição de investimento público por parte do Estado-Providência, começando a difundir-se novas formas de governo local e regional às quais corresponderam novos níveis de planeamento setorial e espacial”. Níveis que passaram a contar, segundo Barros (2011, p. 22), com a intervenção dos poderes públicos apenas na regulação e na orientação das transformações dos territórios, num papel de mediação, e em que “passa a ser o mercado que escolhe, que decide o crescimento, as mutações urbanas”. Uma abertura à iniciativa privada que a autora refere que levou à compreensão de que o planeamento urbano já não podia ignorar as variáveis político-económicas que interferiam na mutação dos territórios.

Desta forma, com as práticas do planeamento territorial convencional a deixarem de ser tão eficazes e a serem contestadas (Barros, 2011, p. 17), a partir das décadas de 70 e 80,

começaram a surgir planos de desenvolvimento flexíveis e preparados para explorar as potencialidades existentes nos lugares, ao mesmo tempo que surgiram os primeiros estudos sobre rankings de cidades, que vêm alertar os governos locais e centrais para a importância das estratégias que tornem as cidades mais competitivas no mercado global, além de incentivarem a uma maior concorrência entre elas (Fonseca, 2006).

Na perspetiva de Barros (2011), o surgimento do planeamento estratégico pretendeu complementar o planeamento urbano tradicional, colocando de lado a hipótese de substituição (Quadro IV), dado que a articulação entre estes dois planos se revela crucial para o desenvolvimento. De facto, esta nova visão traz consigo uma alteração dos métodos e das técnicas de ação, mas continua a contar com instrumentos do planeamento tradicional, como a existência de cartas de uso do solo ou de planos inflexíveis e com restrições no planeamento dos espaços geográficos, como, por exemplo, os planos de urbanização<sup>4</sup> ou os planos de pormenor<sup>5</sup>. No entanto, segundo Alexandre (2003), ao contrário do planeamento tradicional, o planeamento estratégico é um processo cíclico e em transformação e que entende o “produto” da cidade como inacabado, sendo que o plano de ação exige acompanhamento e monitorização regular.

**Quadro IV** - Planeamento tradicional e planeamento estratégico.

PLANEAMENTO TRADICIONAL	PLANEAMENTO ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Setorial</li> <li>• Físico</li> <li>• Normativo/ Regulador</li> <li>• Extrapolação de Tendências</li> <li>• Tecnocrático</li> <li>• Orientado pela Oferta</li> <li>• Rígido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Global e Integrado</li> <li>• Diversas Vertentes</li> <li>• Processual/ Operacional</li> <li>• Prospetivo</li> <li>• Participativo</li> <li>• Orientado pela Procura</li> <li>• Flexível</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria, a partir de Fonseca (2006).

Além disso, Kotler et al. (1994) defendem que os planos estratégicos não são fixos, nem podem ser copiados de território em território, porque devem ser mutáveis, dado que é necessário que sejam adaptados de acordo com cada contexto e dinâmica territorial. Neste

<sup>4</sup> Segundo o Diário da República Portuguesa, um plano de urbanização desenvolve e concretiza o plano diretor municipal (PDM), incidindo sobre parte determinada de um território municipal, e estrutura a ocupação do solo e o seu aproveitamento, definindo a localização das infraestruturas e dos equipamentos coletivos principais.

<sup>5</sup> Segundo o Diário da República Portuguesa, um plano de pormenor desenvolve e concretiza o PDM, incidindo sobre parte determinada do território municipal, definindo a implantação e volumetria das edificações, a forma e a organização dos espaços de utilização coletiva e o traçado das infraestruturas.

âmbito, Araújo (2016) refere também que não existem modelos pré-definidos para colocar no terreno de cada território, dado que para o autor a metodologia deve ser elaborada caso a caso, num caminho de constante adaptação à evolução do território, sendo possível corrigir, a qualquer momento, desajustamentos que existam entre o plano de ação e a realidade, através do desenvolvimento de ações que mobilizem os atores e que levem ao futuro pretendido.

Neste sentido, Fonseca (2006, p. 29) considera que o desígnio do planeamento estratégico visa “identificar, hierarquizar e programar os recursos mobilizadores de crescimento de um território”, com vista a:

- Estabelecer políticas setoriais que tenham repercussões no desenvolvimento territorial;
- Fomentar a iniciativa e a capacidade de empreendimento por parte dos atores locais;
- Constituir parcerias entre os setores público e privado, incrementando uma cultura de partilha de responsabilidades;
- Desenvolver uma base coerente e fundamentada de apoio à decisão.

Para Güell (2000) o planeamento estratégico deve envolver, de forma crescente, os movimentos sociais e os agentes de desenvolvimento económico (empresas e instituições) na tomada de decisões para a cidade, dado que as relações e parcerias conduzem à conceção e execução das melhores políticas de desenvolvimento e ordenamento urbano. Este processo conduz, segundo Barros (2011, p. 11), “a um novo estilo de governação territorial, onde têm lugar parcerias diversas e processos de colaboração entre vários parceiros” (públicos e privados) que auxilia os territórios a identificar e a melhorar as suas vantagens competitivas em relação à conjuntura exterior; que ajuda a delinear os caminhos de futuro mais promissores para o desenvolvimento territorial; e que apela a uma nova cultura de governação e de gestão territorial (descentralização de competências).

Cabral e Marques (1996, p. 109) referem que o planeamento estratégico tem potencialidades capazes de responder aos desafios das cidades, tais como “construir uma visão para o território fundamentada num diagnóstico prospectivo e numa gestão de longo prazo (...), produzir uma ideia de planeamento como lugar de convergência da sociedade civil, do Estado e dos mercados, promovendo a participação, as iniciativas em parceria e a

descentralização do processo de deliberação, decisão e implementação, estabelecendo uma organização, uma hierarquia e prioridades para chegar a metas e obter resultados”.

Por ser um plano que pode ser reformulado a qualquer momento, caso se justifique, Ferreira (2005) refere que o planeamento estratégico se trata de um paradigma de planeamento e de gestão que veio revolucionar as conceções clássicas de desenvolvimento, dado que está preparado para fazer face aos mais variados problemas das cidades no que diz respeito ao crescimento, desenvolvimento e competitividade.

Neste nova prática de planificação e dado que os planos estratégicos dão uma nova importância às entidades que conhecem melhor a realidade local, descentralizando a ação no território, é fundamental a criação de metodologia para que os territórios possam adotar o planeamento estratégico como um processo que orienta os seus territórios nos mais variados domínios: ambiental, cultural, económico, institucional, social, turístico, entre outros.

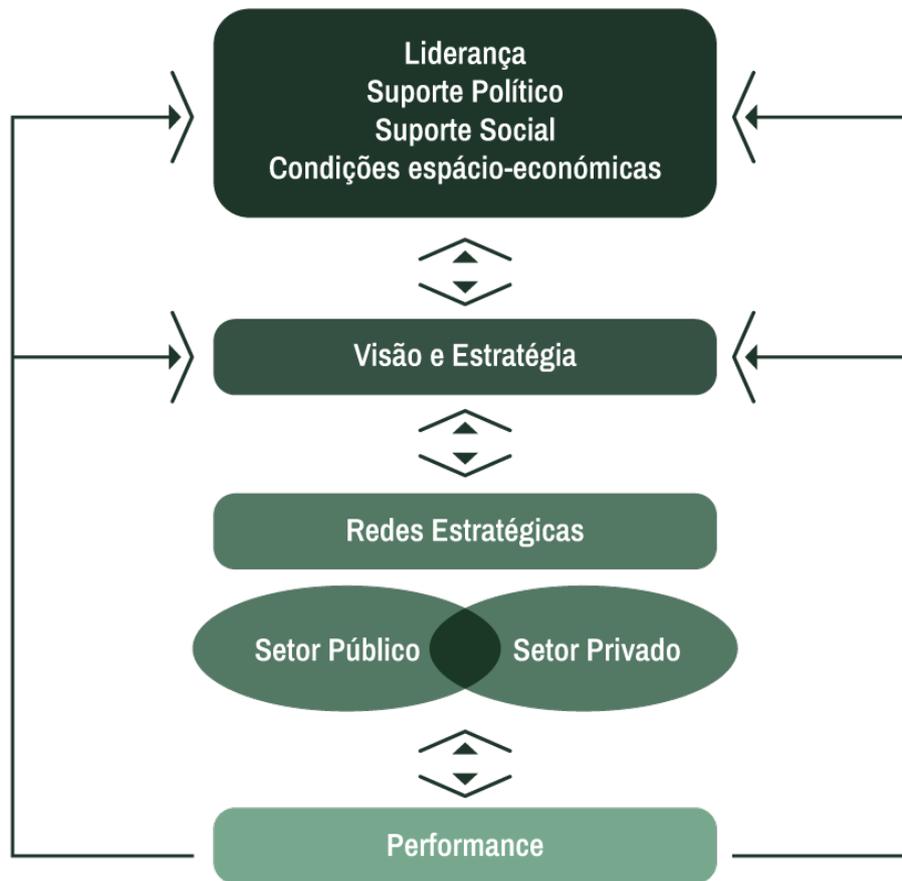
Além disso, Nunes (1999) apresenta também vários benefícios resultantes da aplicação do planeamento estratégico nos territórios: identifica tendências futuras, através de uma visão global; estimula o diálogo e a participação de todos os atores do planeamento estratégico, ao mesmo tempo que descentraliza o processo de decisão; gera um compromisso comunitário para a ação focada nos resultados e na operacionalidade no terreno das políticas. Desta forma, o planeamento estratégico pretende abandonar soluções utópicas, definindo ações concretizáveis através do envolvimento de toda a comunidade e de uma gestão eficaz do recursos (Araújo, 2016).

No entanto, Kotler et al. (1994) referem que é necessário dedicar recursos humanos e materiais suficientes a este trabalho, de forma a que os processos de planeamento estratégicos não sejam um fim a atingir, mas um meio para levar os territórios a bom porto no desenvolvimento e no progresso.

### **2.3. O processo do planeamento estratégico**

Barros (2011) assume que o principal desafio do planeamento estratégico é coordenar os atores do setor público e privado na definição das melhores estratégias de desenvolvimento territorial. Segundo a autora, os dois grupos têm a responsabilidade de

articular a sua capacidade organizativa da melhor forma através de alguns fatores e elementos que se relacionam entre si (Figura 7).



**Figura 7** - Elementos da capacidade organizativa.

**Fonte:** Elaboração própria, a partir de Fernandes e Gama (2006).

No contexto atual, são várias as etapas que os territórios têm de cumprir a partir do planeamento estratégico para que estejam reunidas as condições necessárias para alcançar o progresso desejado e definido aquando do arranque da estratégia para o território. Desta forma, surgem vários momentos, transformados em fases, representados na Figura 8, que podem sustentar um plano que leva à ação. Um consenso que, segundo Fonseca (2006), existe entre especialistas nesta matéria como Cidrais (1998), Courson (1993) e Nascimento e Pereira (1996). Para além destas etapas, Martins (2015) valoriza também a definição das políticas de marketing e de comunicação estratégica ao longo do processo.



**Figura 8** - Etapas do processo de planeamento estratégico.

**Fonte:** Elaboração própria, a partir de Fonseca (2006) e Martins (2015).

### **Etapa da decisão**

Martins (2015) sustenta que a decisão de arrancar com um Plano Estratégico num território pode estar associada a diversas razões, sendo que para o autor a mais frequente são os interesses políticos para colocar em ação as “promessas de mudança”. Adicionalmente, também questões empíricas como o reconhecimento de um lugar que está em crise, o acolhimento de uma grande evento internacional, visto como uma oportunidade estratégica

ou uma mudança tecnológica, que remeta um lugar para as periferias do sistema, pode levar à decisão de avançar.

### **Etapa do diagnóstico**

Esta é a etapa que “consiste numa espécie de auditoria ou de radiografia que é tirada ao território no sentido de avaliar o seu «estado de saúde»” (Fonseca, 2006, p. 67). Através desta fase é possível realizar um diagnóstico da situação atual do território, a partir da identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos do território, ao mesmo tempo que se reconhecem as ameaças e as oportunidades que devem integrar um Plano Estratégico territorial (Martins, 2015). Além disso, é nesta etapa que se identificam os principais concorrentes do território, os recursos existentes que podem ser explorados e os seus atributos (Fonseca, 2006), dado que para o autor é fundamental fazer o levantamento das informações que permitam perceber o posicionamento do território e a sua situação atual no mercado.

### **Etapa da formulação do plano**

Esta etapa pressupõe a organização de um documento que contém a visão estratégica e o plano de ação para o território, assim como as vontades dos atores do território para o futuro. Cidrais (1998) refere que este é o momento em que se concretiza o projeto territorial, na mesma linha que também Fonseca (2006) sustenta que é a fase mais relevante do processo, na qual se discutem as posições políticas e as visões estratégicas para o território. Uma etapa exigente e que consome muito tempo de execução, dado que implica envolver, ouvir, negociar e sintetizar os contributos dos atores territoriais. Desta feita, para Martins (2015) as estratégias do plano devem ser direcionadas para públicos-alvo segmentados, sendo que não se deve trabalhar para o “público em geral” porque coloca em causa “estratégias mais precisas de forma a atrair para o local os indivíduos” (Martins, 2015, p. 41).

Tendo sempre em conta as especificidades de cada território, o plano de ação tem como objetivo enumerar um conjunto de ações que os atores locais envolvidos devem concretizar, com uma atitude comprometida, em períodos de tempo estabelecidos, acrescenta Fonseca (2006). Além disso, este autor, com base nas ideias de Güell (2000), acrescenta que esta estratégia deve conseguir: a) dar resposta a problemas solucionáveis e não impossíveis; b) não ser politicamente conflituosa; c) ser operativa; d) expressar-se de

forma clara para avaliar a sua execução e descobrir eventuais desvios; e) ser seletiva em vez de genérica, para possibilitar a concentração de recursos e de esforços; f) determinar a capacidade para captar todos os recursos necessários para a sua implantação; g) ser elaborada com a participação dos que estão encarregues de a implementar; h) oferecer um impacto positivo a curto prazo; i) ser coordenada e compatível com outras estratégias.

### **Etapa da definição do “produto” e da imagem de marketing**

Segundo Martins (2015), a elaboração do Plano Estratégico deve ter em conta as necessidades dos cidadãos e trabalhar estratégias que fidelizem os públicos ao território. Por um lado, García (2010) defende que o “produto” deve ser entendido no sentido mais amplo da palavra, dado que, para este autor, representa o conjunto do que possa satisfazer as necessidades e desejos do público: lugares, pessoas, organizações, ideias e atividades. Por outro, para criar a imagem da cidade torna-se relevante definir os melhores produtos e serviços territoriais que se vão criar, potenciar ou promover para satisfazer os públicos internos e externos (García, 2010). Assim, o objetivo de final é aumentar a atratividade e o desenvolvimento do território com base numa imagem positiva (Azevedo et al., 2020).

### **Etapa da comunicação estratégica**

Martins (2015) refere que a divulgação pública do Plano Estratégico deve ser realizada através de uma comunicação atrativa e que consiga transmitir, resumidamente, as principais conclusões, orientações e propostas para o território. Esta comunicação deve estar assente numa “estratégia de comunicação coesa e adaptada às mensagens que se pretende difundir”, sendo que “a política de comunicação global do território deve incluir as políticas de marketing, de relações públicas e comunicação, agregando de forma participada e interativa os agentes”, sustenta Barros (2011, p. 32-33).

Segundo Fonseca e Ramos (2006), o marketing territorial não se foca apenas em comunicação e transcende, o objetivo de publicidade e divulgação. Os autores referem que a função da comunicação deve ser também a de identificar tendências e oportunidades, para ser possível definir objetivos e decisões que podem melhorar a posição competitiva dos lugares no mercado. “Impõe-se não só um aperfeiçoamento das vantagens competitivas dos territórios, mas também o entendimento das lógicas de funcionamento do(s) público(s) que podem atrair, ou seja, das motivações, exigências e aspirações do mercado.” (Fonseca & Ramos, 2006, p. 47)

### **Etapa da formalização do plano**

O momento da implementação do Plano Estratégico depende da vivacidade e da coordenação na execução das ações previstas. Desta forma, no entender de Alexandre (2003, pp. 122-123), “para evitar que o plano se limite a um mero esforço pontual de reflexão e, pelo contrário, se converta num verdadeiro processo de transformação estratégica da cidade, é preciso abordar as tarefas de difusão, implementação e avaliação do mesmo com tanto esforço e dedicação como aquele despendido nas fases de formulação”. O autor refere que este é o “momento crucial” para a execução das propostas formuladas, com uma participação mobilizadora que leve a que as ações sejam concretizadas.

### **Etapa da avaliação**

Segundo Martins (2015), de acordo com as ideias de Avraham e Ketter (2008), a avaliação de um processo de marketing territorial pode ser realizada de duas formas. A primeira consiste em questionar o público-alvo diretamente sobre o impacto da campanha: que benefícios teve no território, se ainda se recordam da mesma, de que forma a campanha mudou a visão das pessoas em relação ao território. A segunda forma, por sua vez, tem como base a análise de dados quantitativos, em oposição à anterior que se baseia em dados qualitativos não mensuráveis. Estudos do número de entradas em eventos, dormidas em hotéis, instalação de novas empresas, entre outros indicadores, surgem como um método de análise mensurável que possibilita conhecer os impactos e os efeitos nos mais variados setores (Martins, 2015).

## **2.4 Os modelos de planeamento estratégico**

A colocação dos objetivos do planeamento estratégico no terreno é feita, conforme referido anteriormente, consoante as realidades de cada território. Desta forma, podemos considerar a existência de dois modelos de planeamento estratégico: o modelo clássico desenvolvido pela Harvard Business Scholl e o modelo interacionista da Universidade de Michigan.

Por um lado, o primeiro é mais formal e tem como inovação a chamada de atenção para os contextos externos aos sistema de ação e a formalização rigorosa das várias etapas e processos de planeamento. Por outro lado, o segundo modelo, respetivamente, é desenvolvido através da crítica a um demasiado formalismo do modelo clássico e a um

excesso de "tecnicidade" que faz esquecer o "jogo estratégico de atores" (Guerra, 2000, p. 46).

#### 2.4.1. Modelo de planeamento clássico

Segundo Guerra (2000) o modelo clássico, a que vários autores chamam de ortodoxo, foi desenvolvido, inicialmente, pela Universidade de Harvard (Harvard Business School) com apoio da empresa Arthur Andersen. O autor refere que a difusão deste modelo nos Estados Unidos da América, através do financiamento estatal que lhe foi destinado a partir de 1982, encorajou a aplicação da metodologia de planeamento estratégico às coletividades locais.

Fonseca (2006, p. 47) sustenta que este modelo de planeamento estratégico se inicia através da realização de um diagnóstico aprofundado que “permite evidenciar as suas fragilidades e as potencialidades”. Para possibilitar a sua intervenção, o método é constituído por uma série de etapas sequenciais, conforme apresentado na Figura 9.



**Figura 9** - Etapas do planeamento estratégico segundo o modelo clássico.

**Fonte:** Elaboração própria a partir de Guerra (2000), adaptado por Padioleau (1989).

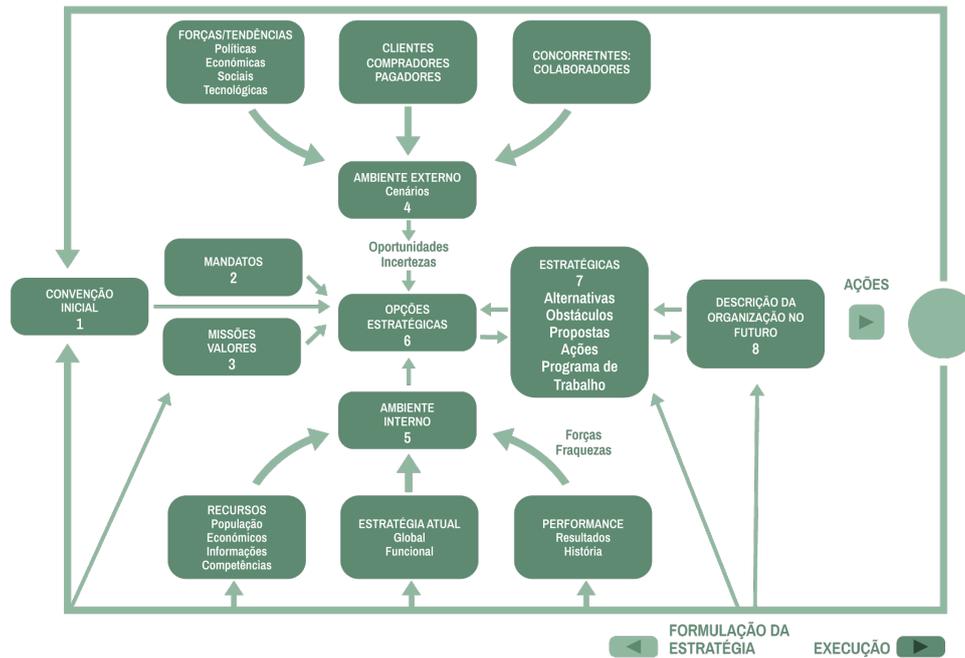
Este modelo de planeamento clássico exige o consenso à volta dos problemas e dos recursos dos territórios, bem como perante as questões-chave que dão origem à mudança, assim como respondem às oportunidades e ameaças dos tempos. Segundo Guerra (2000),

compete à equipa de trabalho estabelecer o papel e quais os recursos que serão necessários ao setor público para potenciar as oportunidades e contrariar as ameaças existentes. Nesse sentido, é conferido o papel ativo ao setor público no contexto do desenvolvimento das cidades, sendo o ator principal de consensos e de estratégias de mudança. Além disso, este plano tem uma dimensão operativa ligada a um ciclo financeiro controlado, sendo que esta prática, refere Guerra (2000, p. 47), é “familiar às empresas, permite orientar as decisões financeiras e seguir a concretização do plano numa orientação por objetivos”.

#### **2.4.2 Modelo de planeamento interacionista**

Por sua vez, o modelo interacionista foi desenvolvido pela Universidade de Minnesota e realça a importância do papel dos atores no processo de planeamento estratégico. Nesta abordagem, constituída por várias fases, os atores têm um papel mais central na gestão estratégica do planeamento do que no modelo clássico.

Deste modo, a sua metodologia, caracterizada por ser participativa e defensora de parcerias (Figura 10), estimula as solidariedades de interesses e de sentimentos entre os parceiros públicos e privados, resultando em situações de troca e de aprendizagem favoráveis à partilha comum. Segundo Guerra (2000), este modelo vive o conceito de sistema dado que entende a existência de uma entidade unitária que agrega recursos, desenvolve atividades em função dos objetivos e responde a estímulos, validado pelas forças vivas do território. Entendendo o planeamento estratégico como um processo, as estruturas e a rede de atores de trabalho que acompanham todo o processo trabalham em prol de transformar “desacordos em consensos no decurso da ação” (Guerra, 2000, p. 48).



**Figura 10** - Etapas do planeamento estratégico segundo a Universidade de Minnesota.

**Fonte:** Elaboração própria a partir de Guerra (2000), adaptado por Padioleau (1989).

Em suma, é possível identificar diferenças entre os dois modelos de planeamento estratégico. Segundo Fonseca (2006, p. 49), o modelo clássico tem um pensamento “mais tecnocrata, de racionalidade técnica e económica”, enquanto que o modelo interacionista “assenta numa metodologia mais processual, participativa e de estabelecimento de parcerias e de contratos” entre os setores público e privado.

### 3. A comunicação, a imagem e a construção da marca territorial

A comunicação territorial deve, sempre que possível, conseguir através das ferramentas de comunicação difundir da melhor forma a imagem da cidade e obter o sucesso pretendido junto dos públicos pretendidos (Azevedo et al., 2020). A gestão da comunicação, construída pelo setor público (e.g. municípios) e pelo setor privado (e.g. empresas) do território, visa garantir que a perceção da cidade, “detida pelos seus diferentes públicos-alvo, deve ser tão próxima quanto possível da realidade, sendo esta traduzida pelas políticas e pelas ações de comunicação que são geradas” (p. 91).

Este processo implica planeamento, posicionamento e gestão de estratégias que influenciam o presente e o futuro da cidade. Desta forma, a comunicação interna nos lugares, tal como refere Martins (2015, p. 42), deve “envolver a comunidade nos projetos para que

cada um se sinta parte integrante do território” e para que cada cidadão tenha motivação em ajudar a construir o futuro do seu território. Neste âmbito, o autor aborda o tópico de “filiações ao lugar”, tendo por base a promoção da imagem para dentro, para “filiar” atores endógenos, em que a população se sente motivada e com autoestima para construir, em comunidade, o Plano Estratégico para o local, mas também para que estes atores sejam difusores da imagem para fora, fazendo-a chegar ao capital em movimento. Neste campo, o sentimento de pertença ganha força e importância dado que uma estratégia de citymarketing dá relevância ao relacionamento com os habitantes do território (Chavarriaga & Zuleta, 2013).

Além disso, no que diz respeito à comunicação externa, além da divulgação pública do plano de desenvolvimento e de marketing territorial junto dos residentes e dos investidores, é fundamental construir e transmitir para o público externo uma imagem de confiança alicerçada nas características de um território limpo, cuidado, seguro, com boas condições de mobilidade, bons acessos a serviços de saúde e educação, entre outras componentes (Martins, 2015), onde é possível viver, estudar, trabalhar, investir ou passar férias.

Desta forma, segundo Garcia (2009), as cidades têm procurado promover a sua imagem a partir das estratégias de marketing territorial com o objetivo de despertarem o interesse dos cidadãos para que os visitem, através do contributo das tecnologias de comunicação e informação - ferramentas valiosas para auxiliar os territórios a posicionarem-se no mercado. Segundo Kotler et al. (1994) a imagem de um território é a junção das crenças, ideias e impressões que os cidadãos têm em relação a um determinado espaço e da informação que possuem. No momento em que a imagem reflete as perceções que existem em relação ao território e a mesma tem de ser criada com o objetivo de transmitir conforto, segurança e qualidade de vida aos cidadãos, o marketing de cidades visa criar e difundir, referem Azevedo et al. (2011), uma imagem urbana positiva que leve os diferentes públicos-alvo a interessarem-se pelo território e a serem atraídos. Através de estratégias que permitem “vender a cidade”, conforme sustentam estes autores, uma imagem positiva e de confiança pode ser alcançada através das ferramentas de comunicação, publicidade e promoção, sendo que o marketing territorial “não pode ser entendido apenas no imediatismo da promoção, mas fundamentalmente como estratégia de longo prazo (...), em resposta aos novos desafios que permanentemente se colocam” (p. 88).

Para estes autores, a imagem da cidade depende de três fatores: 1) das ações e dos comportamentos dos seus habitantes, 2) das ações regulares e programadas para o território, assim como 3) do esforço, investimento e desempenho obtido na promoção do território através da comunicação e da publicidade (pelos órgãos de comunicação social, pelas redes sociais, pelas indústrias criativas, entre outros meios). Desta forma, de nada serve, segundo o pensamento de Azevedo et al. (2011), uma agenda de eventos que não seja comunicada ou uma estratégia que não envolva os atores do território, pelo que a imagem tem de ser construída através da harmonia de três elementos: “a imagem funcional – obtida a partir do grau de execução das atividades, a imagem percebida - por parte dos públicos-alvo, e a imagem intencional - que se ambiciona induzir sobre a cidade, através da dinamização de ações de promoção” (p. 89). No entanto, para garantir a correta gestão da imagem e o alcance do melhor posicionamento da cidade no mercado, é importante que o território também investigue a imagem que dele é detida pelos diferentes públicos-alvo e de que forma é que é percebida, permitindo que se desenvolva trabalho no sentido de o lugar conseguir *ser o que deseja parecer*.

Almeida (2004) defende que atingir os objetivos pretendidos através da comunicação e da promoção eficaz das vantagens distintivas de uma cidade é um trabalho que pode ser realizado com foco nos atributos de forma isolada ou em conjunto, dado que um fator pode ser suficiente e constituir-se como oportunidade para ser uma fonte de diferenciação (Antunes, 2002). Desta forma, são diversos os fatores que influenciam diretamente a imagem que um local transmite para o exterior, e que faz, segundo Martins (2015), com que população não habitante crie a sua imagem de acordo com as várias especificidades dominantes que conhece, sendo que, ao encontro do velho ditado que sustenta que *a primeira imagem é que conta*, os territórios devem trabalhar para seduzir os cidadãos de forma positiva e atraente.

A imagem, enquanto ferramenta de marketing territorial, é também resultado dos vários intervenientes e responsáveis sobre o território, como os políticos através da sua atuação governativa, que é determinada pela sua visão, cultura e ideias políticas. Para Avraham e Ketter (2008) são várias as causas pelas quais as cidades procuram investir na mudança e no melhoramento da sua imagem:

- Atração de consumidores e investidores externos, através de uma aposta na captação de mais visitantes, investidores e residentes;

- Demonstração de um território em crescimento através de investimentos e apoios na reabilitação, reconstrução e construção;

- Afirmação de uma posição regional, nacional e internacional. Isto é, os territórios tentam, por exemplo, afirmar a sua imagem nas várias escalas através do acolhimento e da receção de grandes eventos ou de motes anuais como “Capital Europeia da Cultura” ou “Capital Verde Europeia”.

No caminho em que gerir a imagem é construí-la e estendê-la para o imaginário dos públicos-alvo (Azevedo et al., 2020), a ação política tem um papel decisivo neste processo dado que um plano de ação ou um conjunto de estratégias podem acabar caso seja vontade do governo ou caso o ciclo político seja suspenso. Neste sentido, com a mudança de atores, o início de um novo ciclo governativo pode trazer consigo uma nova fase de perceção e definição de prioridades em relação ao território (Trevisan & Van Bellen, 2008). Para Cepêda e Brasil (2015, p. 35), torna-se, por isso, imprescindível que seja garantida a estabilidade e a continuidade do trabalho em curso, dado que este é um processo que envolve planeamento e o estabelecimento de metas a médio e longo prazo, dedicadas a “satisfazer as demandas que lhes são dirigidas pelos atores sociais”.

Além dos meios urbanos, a perda de vitalidade dos territórios rurais e dos lugares de baixa densidade, nas últimas décadas, reflexo do envelhecimento da população e da desertificação do território, entre outras causas, culminou na aposta da revitalização destes territórios através do marketing territorial. Segundo Almeida (2004), estes lugares podem encontrar nas suas ferramentas os mecanismos necessários que permitem a promoção dos seus valores e o trabalho da sua imagem, de forma a que os cidadãos interiorizem as vantagens diferenciadoras e ganhem interesse nos lugares. Neste âmbito, Antunes (2002) refere que as estratégias de marketing podem e devem ser aplicadas nos territórios de baixa densidade, dado que através delas é possível reforçar a competitividade e a economia local. Num contexto cada vez maior de competitividade, também Kotler et al. (1993) defendem que o marketing territorial permite a revitalização de um pequeno território ou de uma aldeia.

Neste sentido, a comunicação das potencialidades e a promoção das características endógenas têm permitido que estes locais se diferenciem, “quer a quem lá habita e aos potenciais residentes, quer aos visitantes e aos possíveis investidores que pretendam localizar

empresas em meio rural” (Ruivo, 2006, p. 1). Casos de uma “renovada atração” e de um “potencial emergente”, os territórios de baixa densidade têm sido procurados pelo seu património histórico, pelo espaço natural, pela valorização das tradições e também pelo “rural preservado”, o que leva a que o marketing territorial, segundo Ruivo (2006, p. 5), seja a “pedra de toque” no “posicionamento desejado por cada território rural, (re)valorizando-o e promovendo a sua atratividade, a sua visibilidade e fornecendo elementos que incrementem a sua competitividade”. No entanto, é importante notar que, por vezes, estes territórios padecem de orçamentos insuficientes para desenvolver estratégias de marketing com impacto significativo, pelo que é importante a criação de redes e de sinergias entre os setores público e privado (Agapito et al., 2014).

Se, segundo Sócrates (469 a.C.), “a maneira de se conseguir uma boa reputação reside no esforço em se ser aquilo que se deseja parecer”, este é um caminho possível de construir, segundo Kotler e Armstrong (2007), através da consolidação da marca da cidade, que é um elemento fundamental nas relações com os públicos-alvo e tem um valor real: o poder em conquistar a preferência e a fidelidade do mercado e dos consumidores. No entanto, convém também não descurar a existência de fatores que podem ter um impacto quer na imagem, quer na reputação dos territórios. Criminalidade, catástrofes, casos de saúde pública, manifestações externas de desigualdades e pobreza, falência de serviços, entre outros, são motivos que podem gerar abalo. Como exemplo, a origem de fogos florestais num espaço geográfico perturba a imagem do território, sendo que se não for devidamente feita uma correta gestão da comunicação, e de imediato, em função do tipo de crise, poderá colocar em causa a reputação.

Neste sentido, a construção da marca territorial inicia-se, segundo Barros (2011, p. 31), com “a identificação clara das razões por que determinado lugar necessita da mesma, sendo necessário determinar os valores que tornam esse lugar único e que, em simultâneo, serão valorizados pelos consumidores”, sendo que Cidrais (1998) sustenta que a evolução de produtos, das marcas e das referentes imagens deve ser sempre direcionada em função das necessidades e das expectativas. É neste sentido que Barbosa (2006) defende que a estratégia de uma marca para um território implica um plano que tenha uma visão estratégica traduzida em objetivos e ações que devem ser comunicadas.

Rainisto (2003, p.16) refere que construir uma marca “também pode ser um ponto de partida natural para o marketing local, pois força o local a determinar os conteúdos

essenciais do marketing”. Neste seguimento, o autor acrescenta que quando a cidade decide o que pretende que a sua marca seja, então tem de fazer com que a sua aparência, serviços e mensagens sejam consistentes e coerentes com a identidade da marca escolhida. Neste âmbito, Aaker (2007, p.74) afirma que é a identidade das marcas que lhes confere sentido, finalidade e significado, acrescentando que “a identidade é um conjunto exclusivo de associações com a marca que o estratega ambiciona criar ou manter”. Uma identidade que deve ajudar a estabelecer as relações que se pretendem criar entre a marca e o cidadão, para que seja possível investir na imagem de marca (como é percebida pelo público), na identidade da marca (como se pretende que a marca seja percebida) e na posição da mesma (a parte da identidade de valor da marca que deve ser comunicado ao público-alvo) (Aaker, 2009). Desta forma, é possível criar uma estratégia para o que se ambiciona criar, manter ou ser.

Para Ashworth e Kavaratzis (2009), as marcas das cidades são um trunfo para os territórios se conseguirem investirem e reforçarem o seu posicionamento no mercado, através da criação de um sentimento de fidelização e aumento de reconhecimento pelos cidadãos. Neste âmbito, Rainisto (2003) defende que a criação de valor acrescentado de um território tem de ser obtido à custa de uma estratégia de comunicação agressiva das características, imagens e benefícios do lugar.

No entanto, este trabalho é um processo difícil e complexo devido aos seguintes fatores (Hankinson, 2001):

1. Complexidade na criação e planeamento de uma estrutura organizacional;
2. Exigência na articulação e gestão das parcerias e alianças estratégicas com os stakeholders da rede local e regional;
3. Complexidade do produto: para o alcance do sucesso, o território deve ter na sua posse produtos e/ou serviços atrativos e distintivos para se diferenciar no mercado;
4. Dificuldade em medir o alcance dos objetivos e o sucesso das estratégias implementadas: se a vantagem de tornar efetiva a estratégia de construção da marca local não apresentar vantagens evidentes, não haverá prioridade política, nem orçamento disponível para as implementações.

Apesar da existência nos territórios de várias marcas (empresariais, institucionais, de certificação, entre outras), é possível, em simultâneo, olhar a cidade como uma marca, escrevem Azevedo et al. (2020), dado que este processo pode agregar e unificar o valor territorial, assim como pode estabelecer relações entre os cidadãos e as entidades territoriais em prol dos lugares.

Segundo Pérez (2018), Nova Iorque foi a cidade pioneira da América na criação de campanhas promocionais dos territórios, tendo implementado a campanha “I Love New York” no final da década dos anos 70. Uma iniciativa que demonstrou o papel que os slogans podem assumir numa estratégia de marketing territorial, sendo que a sua capacidade expressiva pode conectar as pessoas aos territórios através da emoção ou da dimensão visual. No entanto, os slogans só têm sucesso e ganham potencialidade se forem apresentados e utilizados com consciência, estratégia e capacidade, uma vez que os problemas e as fragilidades dos territórios podem colocar em causa a diferenciação competitiva dos lugares e levarem a que as marcas e os slogans percam, desta forma, a possibilidade de conseguirem atingir os seus objetivos e criar vínculos com as pessoas (Perez et al., 2009).

Destarte, a aposta no planeamento sustentável das cidades conjugado com o marketing permite que a construção da identidade e de uma marca própria de um território não se materialize apenas na criação de um logótipo ou de um slogan, nem que se propague apenas em campanhas publicitárias (Moreno & Mélendez, 2017), mas que seja integrada numa visão global de gestão urbana, suportada pela relação e comunicação entre os agentes económicos locais e regionais, possibilitando que qualquer região tenha a capacidade de fornecer respostas e produtos sociais à sociedade “de uma forma edificiente e acessível, promovendo os valores e a imagem, como vantagens diferenciadoras” (Minciotti & Silva, 2011).

Como exemplos, Pérez (2018) refere que “a campanha de Nova Iorque foi icónica e hoje ainda é representativa a nível mundial”. Já na Europa, o autor sustenta que Barcelona foi das primeiras cidades a colocar em prática uma estratégia de marketing aplicado aos territórios, com a campanha “Barcelona Posa’t Guapa”, que, segundo Pérez (2018), foi reconhecida como o “Modelo Barcelona” e foi replicada e aplicada em outras cidades europeias e cidades da América do Sul. Neste sentido, estas cidades procuraram adaptar-se aos novos tempos e procuraram encontrar elementos que as diferenciasses das outras e que lhes permitissem aumentar a competitividade e o reconhecimento a nível regional ou global,

sendo que “o marketing urbano transformou-se num instrumento adicional de gestão e da planificação estratégicas para responder à necessidade de atrair investimentos, empresas e turistas” (Franco, 2011, p. 29).

Desta forma, na atualidade, os territórios competem entre si na tentativa de conseguirem conquistar mais residentes, empresas, turistas e outros investimentos que permitam a melhoria do padrão de qualidade de vida dos lugares. Atores como instituições públicas, também responsáveis por criarem as infraestruturas físicas e sociais, como estradas, escolas, hospitais, aparecem como agentes dinamizadores do desenvolvimento. Entidades territoriais, como as Câmaras Municipais, trabalham no sentido de melhorar a imagem do território, através de diversos “fatores de desenvolvimento”: ação social, atividades culturais, emprego, habitação, segurança, transportes, entre outros. Além disso, procuram investir em campanhas publicitárias e de marketing territorial que transmitam confiança e ajudem à construção de uma marca (Barros, 2011).

Neste âmbito, apresentam-se, de seguida, quatro exemplos de aplicação destes instrumentos em espaços geográficos portugueses e que demonstram a flexibilidade das organizações municipais no trabalho de desenvolvimento do território, através do marketing territorial, sendo um processo pautado pela diversidade e necessidade de estabelecer relações com diversas entidades da sociedade civil: quer com os cidadãos, quer com as instituições e empresas.

#### **4. Exemplos de aplicação de marketing territorial em territórios portugueses**

O desenvolvimento e a promoção de um território devem ser suportados, segundo Cidrais (1988), numa estratégia clara e credível, com objetivos estabelecidos, visão clara e vontade mobilizadora. Neste sentido, através da necessidade de afirmação dos territórios, concelhos portugueses como Braga, localizado no litoral, Fundão, Manteigas e Viseu, localizados no interior do país, têm utilizado o instrumento do marketing territorial para o planeamento e gestão do território, considerando-se bons exemplos de aplicação destas práticas.

Inseridos num contexto geográfico diferente, Braga surge como exemplo de um concelho de grande dimensão e que apresentou dados de crescimento populacional nos CENSOS 2021, enquanto que Viseu é exemplo de um concelho de média dimensão e é um dos dois únicos concelhos fora da faixa litoral do país que cresceram a nível populacional

entre os anos 2011 e 2021, segundo os CENSOS 2021 (a par de Sernancelhe). Por sua vez, os exemplos de Manteigas e Fundão surgem por serem espaços geográficos de pequena dimensão, com menos densidade populacional que os anteriores, e que se aproximam da dimensão e das características do concelho em análise: Pampilhosa da Serra.

Localizados em Portugal, estes são apenas quatro espaços geográficos que, nos últimos anos, através de estratégias concertadas de marketing territorial, acompanhadas de investimento em diversos domínios, conseguem transmitir uma imagem baseada na qualidade de vida, na aposta na inovação, na natureza, na cultura, no património, na agricultura, na gastronomia e no turismo.

#### **4.1. Concelho de Braga**

A imagem reconhecida de Braga como “Silicon Valley de Portugal” devido aos incentivos e vantagens proporcionados para os setores tecnológicos e informáticos, com a soma de investimento da Câmara Municipal no trabalho de gestão e comunicação da imagem de marca deste território com 193 324 habitantes, segundo os CENSOS<sup>6</sup> 2021, tem permitido que a população permanente se sinta satisfeita com a qualidade de vida alcançada na cidade, segundo um inquérito do Eurobarómetro de qualidade de vida, realizado pela Comissão Europeia (Lages, 2017).

A autarquia, em conjunto com outras entidades, tem procurado através de eventos e outros meios de promoção alcançar uma imagem positiva do território, alicerçada no bem-estar, no respeito pelo ambiente e no património, ao mesmo tempo que aposta no investimento na inovação, no desenvolvimento tecnológico, na juventude, no desporto e na educação. Neste âmbito, existem quatro domínios estratégicos que representam as ideias chave delineadas para o desenvolvimento deste território (Câmara Municipal de Braga, 2015, pp. 12-15):

1. “Braga, um município onde queremos viver”: promoção da imagem da cidade, com foco no investimento na mobilidade sustentável, na reordenação do território, na fixação de população residente e na atração de mais habitantes, de

---

<sup>6</sup> Os Recenseamentos da População e da Habitação – CENSOS – são as maiores operações estatísticas realizadas em qualquer país do mundo. Em Portugal, a última operação estatística realizou-se no ano de 2021 e registou as principais tendências ocorridas na última década (2011-2021).

forma a serem enfrentadas as tendências de envelhecimento e perda de população;

2. “Braga, um concelho que queremos visitar”: aumento do turismo no território através do melhoramento da competitividade no mercado através da melhoria de infraestruturas associadas ao turismo (e.g. reabilitação do Altice Forum Braga), de estratégias de preservação do património e de desenvolvimento de cooperação com as regiões circundantes, de forma a ser possível melhorar a atração de visitantes, com foco na economia local;
3. “Braga, um território para investir”: disponibilização e melhoria de infraestruturas fundamentais para o aumento do desenvolvimento empresarial, com o objetivo de atrair mais investimento do exterior e incentivar o investimento interno;
4. “Braga, rumo à centralidade ibérica”: cooperação com os territórios circundantes para promover o seu território numa região maior – o Norte de Portugal, através da complementaridade de políticas e parcerias nas áreas da educação, inovação, tecnologia, cultura, entre outras.

Os objetivos escolhidos pelo Município de Braga aparentam, segundo Teixeira (2022), ser os indicados para o caminho do planeamento de marketing territorial neste território do Norte, tendo já sido possível observar objetivos alcançados com a atribuição dos títulos de Capital Europeia da Juventude, em 2012, e de Capital Ibero-Americana da Juventude, em 2016, que ajudam a confirmar o desenvolvimento de serviços e produtos de sucesso em prol da qualidade de vida e da atração de população. Além disso, os dados dos CENSOS 2021, obtidos através do INE, apresentam uma taxa de crescimento populacional anual média de 0,6% em Braga, um valor que representa um crescimento positivo e superior à média portuguesa, comparativamente à evolução de 0% da média nacional, sendo possível concluir que o território de Braga se tem tornado atrativo para a população local e para novos residentes.

## **4.2 Concelho de Viseu**

Por sua vez, Viseu, cidade com 99 551 habitantes, segundo os CENSOS 2021, conhecida como “Cidade-Jardim”, apostou, nos últimos anos, em estratégias de marketing territorial implementadas pela Viseu Marca – Associação de Cultura, Eventos e Promoção, em conjunto com a Câmara Municipal de Viseu. Ao potenciar e dinamizar os atributos

turísticos e os acontecimentos culturais, como, por exemplo, a Feira de São Mateus, a Viseu Marca procura afirmar o território de Viseu como um destino turístico de excelência (Marques A. , 2020). Além disso, através da organização de eventos, da gestão da comunicação, bem como do estabelecimento de parcerias a nível local, regional e nacional, os Planos Estratégicos de marketing territorial de Viseu recorrem, desde 2017, a eixos de comunicação temáticos que se concretizam em campanhas internas e externas anuais de promoção e em iniciativas que decorrem ao longo de todo o ano, suportados em planos de ação que procuram afirmar o território como um concelho atrativo do país.

Neste âmbito, sendo que neste trabalho apenas são referidos os casos de 2017 a 2020, é possível referir que cada um dos anos apresentados, de seguida, teve o seu mote, a sua marca, identidade e imagem, que guiaram toda a comunicação feita ao longo do ano correspondente, refere Marques (2020), sendo que também as agendas de eventos foram organizadas a partir do mote do ano.

1. “2017, Ano Oficial para Visitar Viseu”: após o nascimento da Viseu Marca, como associação de marketing territorial da cidade, em 2016, juntamente com o Município de Viseu, foi estabelecida a criação de um mote anual que permitisse potenciar a promoção do território, tanto externa, como internamente. Desta forma, em 2017, o “Ano Oficial para Visitar Viseu” surgiu com o objetivo de revitalizar o território enquanto destino, nos planos económicos, culturais e turísticos. A iniciativa visou, fundamentalmente, despertar “uma atitude coletiva de hospitalidade e suscitar um forte apelo de redescoberta” desta cidade do interior do país, afirmando-se como “uma alternativa e um complemento de destino fora do eixo litoral” (Município de Viseu e Viseu Marca, 2017).
2. “Viseu, Cidade Europeia do Folclore 2018”: no âmbito do acolhimento do festival EUROPEADE – “o maior, mais relevante e mais histórico dos eventos europeus de etnografia e folclore” - este mote anual teve como objetivo ser “uma oportunidade para a promoção de Viseu”, assim como trabalhar o destino e a marca Viseu como “um território de interação, notoriedade e reputação cultural, artística e turística, enquanto cidade europeia histórica e comunidade humana e cultural que é” (Município de Viseu e Viseu Marca, 2018).
3. “Viseu 2019, Destino Nacional de Gastronomia”: neste ano, Viseu elegeu o património gastronómicos e os seus atributos como mote de valorização cultural

e desenvolvimento turístico. Neste âmbito, esta iniciativa esteve sustentada “na construção e no reforço do posicionamento da marca viseu no “mercado interno” e na valorização e capacitação do território enquanto destino turístico cultural de excelência”, com a execução de um plano de ação com mais de 30 realizações e parcerias estabelecidas focadas também no “atributos de cidade vinhateira e de cidade histórica” (Município de Viseu e Viseu Marca, 2019).

4. “Viseu 2020. Luz, Câmara, Ação”: a “Cidade-Jardim” elegeram em 2020 o cinema e a fotografia como mote anual para o marketing territorial e a promoção turística. Neste ano, o plano de ação teve como objetivos estratégicos: posicionar Viseu como destino turístico de excelência e território patrimonial, cultural e criativo (“instagramável”); promover o território enquanto destino cultural; atrair eventos profissionais ligados ao cinema e fotografia; entre outros (Município de Viseu e Viseu Marca, 2020).

Tal como Braga, os dados dos CENSOS 2021, obtidos através do INE, apresentam uma taxa de crescimento populacional anual média de Viseu de 0,02%, um valor que representa um crescimento positivo, comparativamente à evolução de 0% da média nacional, sendo possível concluir também que a cidade de Viseu se tem tornado atrativa para a população local e para novos residentes. Adicionalmente, segundo a PORDATA, os alojamentos turísticos duplicaram, entre 2011 e 2021, de 13 para 23 propriedades, além de que a despesa da Câmara Municipal, no ano de 2019, em cultura e desporto representou 14,9% do total de despesas municipais. Resultados que revelam a positiva atração turística deste território.

### 4.3 Concelho do Fundão

De outra forma, o Município do Fundão tem considerado os produtos agroalimentares e o turismo como os pontos chave para a sua estratégia de desenvolvimento. Por um lado, através da valorização do setor produtivo da cereja, por outro, através da exploração do património natural e histórico do território, dada a sua proximidade à Serra da Estrela. Neste âmbito, anualmente, os eventos realizados permitem que o concelho dinamize vários patrimónios: cultural, histórico, gastronómico, etnográfico, entre outros. A *Feira do Queijo*, a *Festa da Cereja*, os *Chocalhos* ou a *Festa da Castanha* são eventos que fazem parte do programa turístico deste concelho com 26 503 habitantes, de acordo com os CENSOS 2021 (Câmara Municipal do Fundão, s.d.).

Segundo os dados do INE, o setor primário é o que tem o maior impacto na economia regional dado que a produção de cereja representa um volume de negócios importante, assim como potencia a vertente da empregabilidade de mão-de-obra temporária e sazonal (Cerfundão, 2014).

Como tal, no ano de 2004, a autarquia criou a marca “Cereja do Fundão”, fazendo-a aliada da “Cereja da Cova da Beira”, característica da região da Cova da Beira, onde o concelho do Fundão está inserido. Neste sentido, foram reunidos esforços para englobar os produtos da região, que contavam com marcas e canais de distribuição próprios, para, em conjunto, a cereja proveniente do Fundão fosse promovida através de uma só marca, criada no âmbito de um modelo empresarial que englobaria os produtores na organização da produção como um todo e com uma presença com volume no mercado global. Neste âmbito, dois anos depois, surgiu a empresa Cerfundão e a primeira aposta na divulgação e no posicionamento da marca “Cereja do Fundão” no mercado foi a distribuição, em 2004, no Europeu de Futebol que se realizou em Portugal, de 200 mil covetes de “Cereja do Fundão” à porta dos estádios portugueses que receberam os jogos (Oliveira, 2015). Depois deste “pontapé de saída”, o autor adianta ainda que, neste território, os produtos tradicionais e regionais ganharam uma grande relevância ao nível socioeconómico, dado que, neste caso, uma marca conseguiu ajudar a transformar o concelho e o território transformou-se ao decidir avançar com a criação de uma marca.

Porém, em comparação com os concelhos referidos anteriormente, o território do Fundão apresenta um crescimento populacional negativo dado o registo de uma taxa de crescimento populacional anual média de -1,0%, segundo os CENSOS 2021, comparativamente à taxa de 0% referente à média nacional, sendo possível concluir que a cidade do Fundão não tem crescido ao nível da população residente - uma realidade marcante na maioria dos territórios do interior de Portugal. Por outro lado, segundo a PORDATA, o número de alojamentos turísticos mais do que quadruplicaram, entre 2011 e 2021, de 4 para 20 propriedades, além de que a despesa da Câmara Municipal, no ano de 2019, em cultura e desporto representou 7,2% do total de despesas municipais. Resultados que revelam o investimento na atração turística para este território.

#### 4.4 Concelho de Manteigas

Manteigas é um concelho que está situado no Parque Natural da Serra da Estrela e que tem 2 909 habitantes, segundo os CENSOS 2021, sendo um território que pertence ao distrito da Guarda. Sendo um território serrano, o seu património natural é extenso, sendo que um dos seus *ex-libris* é o Vale Glaciar<sup>7</sup> do Zêzere, com 13 quilómetros de extensão e que se afirma como um dos maiores da Europa. Desta forma, além do património, o concelho tem vindo a procurar potenciar o turismo rural e de montanha, de forma a posicionar o território em setores de turismo diferenciadores. Um trabalho guiado através do documento “Posicionamento Estratégico do Concelho de Manteigas”, elaborado pela BaG! Consulting, em 2015, a pedido da Câmara Municipal de Manteigas, que definiu o posicionamento estratégico do concelho (BaG! Consulting, 2015).

Através de um trabalho que envolveu a população e vários parceiros na definição das estratégias, o documento refere que a assinatura assumida para o território pretende representar o valor dos patrimónios que o concelho possui: a natureza, a paisagem, o capital humano, a valorização do ambiente. “Manteigas, Vale por Natureza” é uma assinatura que caracteriza o “valor acrescentado (...), a riqueza gastronómica, os produtos locais” (BaG! Consulting, 2015, p. 45), sendo que, segundo o documento, todas as ações estratégicas do o concelho têm que ter como “vetor estruturante os recursos naturais”, dado que os produtos locais, os eventos, as ações de comunicação são elementos fundamentais para o posicionamento de Manteigas como um dos “destinos de natureza mais valiosos de Portugal Continental” (2015, p. 46).

Este projeto foi concretizado através de quatro reuniões de trabalho com os atores locais, que tiveram como missões: analisar casos de estudo, realizar uma análise SWOT do território, pensar estratégias e preparar o documento de posicionamento estratégico do Município de Manteigas. Segundo a BaG! Consulting, o concelho deve potenciar o seu crescimento económico através dos recursos naturais e dos produtos locais que possui, conseguindo alinhar os cidadãos, as instituições e os empresários com o novo posicionamento, levando as empresas a associarem o “vale” e a “natureza” como elementos de promoção dos produtos.

---

<sup>7</sup> Vale glaciar é o termo utilizado para definir um vale de origem glaciar, encontrado nas regiões de montanha, resultante do trabalho de erosão de um glaciar que, anteriormente, ocupou o vale atual. A sua forma característica está na origem de ser denominado: “vale em U”.

Conforme o concelho do Fundão, o território de Manteigas também regista um crescimento populacional negativo dado que a sua taxa de crescimento populacional anual média é de -1,6%, segundo os CENSOS 2021, comparativamente à taxa de 0% referente à média nacional. Desta forma, é possível concluir que Manteigas não tem crescido ao nível da população residente - uma realidade verificada também no Fundão, mas que se verifica na maioria dos territórios do interior de Portugal. Porém, segundo a PORDATA, o número de alojamentos turísticos cresceram, entre 2011 e 2021, de 2 para 17 propriedades, além de que a despesa da Câmara Municipal, no ano de 2019, em cultura e desporto representou 11,7% do total do orçamento municipal. Dados estatísticos que revelam o investimento na atração turística para este território.

Tendo presente que a utilização do marketing territorial e do planeamento estratégico tem um papel no desenvolvimento dos territórios, de seguida, na Parte II, é apresentado um diagnóstico detalhado do concelho em estudo nesta investigação: Pampilhosa da Serra, a fim de se aferir quais as ferramentas mais importantes que permitem a implementação destes instrumentos de valorização neste espaço geográfico, além de se dar a conhecer as suas potencialidades multissetoriais, assim como os riscos e os desafios que enfrenta.

## Parte II - Estudo de caso: o concelho de Pampilhosa da Serra

### 5. Pampilhosa da Serra: contextualização da área de estudo

#### 5.1 Introdução

Neste trabalho pretende-se dar a conhecer o caso do concelho de Pampilhosa da Serra, de forma a compreender como um território de baixa densidade se comporta a nível de desenvolvimento. Para tal, recorre-se à análise de estudos publicados, do Plano Estratégico municipal, de uma breve entrevista ao Presidente da Câmara Municipal, cujas impressões estão destacadas e referidas ao longo do estudo de caso, e da realização de um inquérito aos cidadãos naturais e/ou habitantes do espaço geográfico.

A escolha deste concelho deve-se a várias características e singularidades. Por um lado, à sua localização, dada a proximidade deste território de baixa densidade populacional a cidades de maior dimensão e atração turística como Coimbra, Figueira da Foz, entre outras; à sua dimensão florestal e de natureza conhecida e associada a Pampilhosa da Serra; ao investimento na promoção do território através de ferramentas de comunicação e aos desafios que acontecimentos como os incêndios florestais, que flagraram intensamente este território nos últimos anos, provocaram no desenvolvimento e progresso deste concelho.

No fundo, o desafio passa, tendo em conta as condicionantes e a localização geográfica do território em análise, por alcançar respostas a estas questões: **1)** Em que medida o marketing territorial e o planeamento estratégico são ferramentas fundamentais para potenciar e promover o desenvolvimento deste território de baixa densidade? **2)** De que forma este território se consegue desenvolver e posicionar no mercado global através do marketing territorial? **3)** Que imagem é que um concelho com esta dimensão pode promover?.

#### 5.2. Enquadramento histórico

Pampilhosa da Serra é um concelho situado entre a Beira Litoral e a Beira Baixa, como relata a “Carta Arqueológica do Concelho de Pampilhosa da Serra”, e que teve as primeiras manifestações de presença de cidadãos por volta do 4.º milénio antes de Cristo. Segundo informação disponibilizada pela autarquia, as contínuas ocupações humanas deste território, desde o tempo da Idade do Bronze até à Época Romana, estão registadas nos

vários vestígios encontrados através das prospeções arqueológicas concretizadas no território, década após década (Câmara Municipal de Pampilhosa da Serra, s.d.).

No âmbito das políticas de povoamento, em plena Idade Média, o Rei D. Dinis de Portugal terá, no ano de 1308, elevado Pampilhosa da Serra à categoria de Vila, segundo a inscrição setecentista que está patente sobre a porta da fachada principal do edifício da antiga Casa da Câmara e Cadeia, edifício que acolhe o atual Museu Municipal. Já em 1385, o D. João I concedeu ao território uma Carta de Privilégios. Segundo informação patente no Museu Municipal, no tempo de D. Fernando a Pampilhosa da Serra estava integrada no termo da Covilhã. No entanto, nessa altura, vários *homens bons*<sup>8</sup>, descontentes com esta decisão, dirigiram-se às Cortes de Coimbra, em 1385, e deram a conhecer ao Rei D. João I as preocupações e desonras que o concelho vivia com esta condição. Junto do monarca declararam ser detentores, desde tempos recuados, da jurisdição cível e crime do território, o qual gozava de todos os privilégios, costumes e liberdades característicos de uma vila isenta: escolhiam, à data, os seus próprios vereadores e juizes, os seus procuradores, e não estavam subordinados a nenhuma outra vila ou cidade. Neste sentido, o monarca acedeu ao pedido da população da Pampilhosa e emanou, nesse mesmo ano, uma Carta de Privilégios a reconhecer a autonomia deste território.

Nos séculos XV e XVI, os antigos forais<sup>9</sup> foram perdendo a sua força e importância na comunidade e foram ficando desajustados das necessidades da população. Desta forma, na liderança de D. Manuel I foi impulsionada por uma ampla reforma destes documentos e Pampilhosa da Serra recebeu um foral novo das mãos de D. Manuel I, a 20 de outubro de 1513. Este é um documento que se encontra, atualmente, no Arquivo Nacional da Torre do Tombo, constituindo-se como um documento ímpar da história local.

O nome Pampilhosa da Serra é relativamente recente. Foi no século XIX que o território “Pampilhosa” viu acrescentado o vocábulo “da Serra” à sua designação de território, no sentido de se distinguir de Pampilhosa do Botão (freguesia do concelho da Mealhada). Alguns autores, nomeadamente Cipriano Barata, conforme informação presente

---

<sup>8</sup> Conhecidos popularmente como *homens bons*, eram pessoas ricas e influentes (geralmente proprietários de grandes terras) da vila, ou seja, integrantes da elite, que pertenciam a um status social e económico elevado.

<sup>9</sup> Cartas de privilégio que o Rei conferia a um território e à sua população e que estabeleciam um regime jurídico próprio, com regalias e privilégios.

no Museu Municipal, atribuem a sua origem etimológica ao vocábulo pampilho, que encerra vários significados entre os quais o nome comum de uma planta: *Coleostephus myconis*<sup>10</sup>.

Segundo a Câmara Municipal, este território, originalmente constituído por quatro freguesias (Pampilhosa, Cabril, Pessegueiro e Machio), foi alargado devido à reforma administrativa do ano de 1855, acolhendo os territórios de Dornelas, Fajão, Janeiro de Baixo, Unhais-o-Velho e Vidual (do concelho de Fajão) e o de Portela do Fojo (do concelho de Alvares) (Câmara Municipal de Pampilhosa da Serra, s.d.). Uma reforma da divisão territorial de Portugal que extinguiu muitos concelhos e distribuiu várias freguesias por concelhos limítrofes. Neste caso, a Pampilhosa da Serra acolheu freguesias do extinto concelho de Álvares.

Mais recentemente, devido à lei do ano de 2013<sup>11</sup> que determinou a reorganização administrativa territorial autárquica, e que diminuiu o número de várias freguesias no país, o concelho de Pampilhosa da Serra passou a ser constituído por oito freguesias, resultado da agregação de duas: Fajão-Vidual e Portela do Fojo-Machio. Com uma área total de 396,5 quilómetros quadrados, o território é composto pelas freguesias: Cabril, Dornelas, Fajão-Vidual, Janeiro de Baixo, Pampilhosa da Serra, Pessegueiro, Portela do Fojo-Machio e Unhais-o-Velho.

### 5.3 Enquadramento geográfico

Ao cruzar as Serras da Estrela, do Açor e da Lousã, o concelho de Pampilhosa da Serra é um lugar que se localiza na região Centro (NUT II) de Portugal Continental, na sub-região de Coimbra (NUT III) (Figura 11). Este território é um dos 17 concelhos que compõem o distrito de Coimbra, estando distante cerca de 70 quilómetros de Coimbra, sede de distrito, e tem como concelhos limítrofes Arganil (a Norte), a Oleiros (a Sul), Covilhã (a Nordeste), Fundão (a Sudeste), Góis (a Noroeste) e Pedrógão Grande (a Sudoeste).

---

<sup>10</sup> Espécie de planta com flor nativa de Portugal Continental e pertencente à família Asteraceae. Os seus nomes comuns são pampilho, pampilho-de-micão ou olhos-de-boi.

<sup>11</sup> Lei n.º 11-A/2013, de 28 de janeiro de 2013.



**Figura 11** - Mapa de localização do concelho de Pampilhosa da Serra.

**Fonte:** Carvalho & Alves (2019, p. 12).

Ao entrar no território, a montanha e a água apresentam-se como os elementos geográficos mais originais e distintos. Este território com mais de 30 mil hectares de floresta é atravessado pelo rio Unhais, que nasce na Serra da Cebola, na freguesia de Unhais-O-Velho, banhando a vila e o centro de Pampilhosa da Serra, sendo um dos afluentes do rio Zêzere, que atravessa e faz a fronteira do concelho com Castelo Branco a Sul.

A entrada para o centro do concelho faz-se através da EN112 e é junto ao rio Unhais que se concentram as principais infraestruturas de serviços, comércio e restauração. No coração de Pampilhosa da Serra, são várias as ruas que permitem conhecer e percorrer este território, possibilitando a compreensão da cidade, do ponto de vista do potencial

económico e social, como também existem vários recantos com esplanadas, espaços verdes e atrações turísticas.

A localização do concelho de Pampilhosa da Serra apresenta algumas particularidades em termos de geografia humana, sendo que o território tem constrangimentos ao nível das acessibilidades e que dificultam o acesso e a comunicação ao corredores de circulação que compõem a rede viária nacional e estruturam a relação entre lugares. O concelho tem como principais vias de acesso a EN112, que liga a Coimbra e a Castelo Branco, e a EN344 - IC8 que liga ao concelho de Pedrógão Grande e, conseqüentemente, à A1, A13 e A23. Como exemplo, a ligação a Coimbra dista cerca de 90 quilómetros, sendo que 60 quilómetros têm de ser percorridos através da EN344 e do IC8 e o restante percurso através da A13.

Desta forma, Pampilhosa da Serra apresenta um difícil acesso a itinerários principais e complementares, dado que em termos de interseção com as maiores vias viárias da região, como o IC8, a A13 e a A23, o concelho não é atravessado por nenhuma, o que penaliza a sua relação com os territórios-rede e acentua o seu isolamento. Além disso, Pampilhosa da Serra dista cerca de 200 quilómetros do Porto e cerca de 230 quilómetros de Lisboa, onde se localizam os principais aeroportos internacionais do país, sendo que o acesso à principal autoestrada do país – A1 – está à distância de, aproximadamente, 100 quilómetros, num trajeto de 1H30.

Esta realidade tem levado ao acentuar da tendência de concentração demográfica nas Áreas Metropolitanas, em penalização dos territórios do interior do país, dado que os motores de desenvolvimento do país e a principal rede urbana portuguesa se localiza na faixa litoral entre Braga e Setúbal, com um apontamento no Algarve e situações polarizadas no interior como Castelo Branco, Évora, Viseu, Vila Real, Portalegre, entre outras.

Pampilhosa da Serra contacta, assim, com dificuldade, com os pontos (lugares) mais próximos como Góis, Castanheira de Pera, Pedrógão Grande, Sertã, Fundão, entre outros, onde as acessibilidades afetam, profundamente, as ligações entre pessoas e serviços, assim como a troca e fixação de atividades, qualificações, equipamentos, empresas e infraestruturas.

A importância da localização geográfica e da ligação com outros territórios tem reconhecida a sua importância para o desenvolvimento, sendo que o difícil acesso aos nós rodoviários e a distância dos pólos de centralidade interfere no sucesso de Pampilhosa da

Serra. Uma evidência que contrasta com o caso do concelho de Pedrogão Grande que, através da contiguidade com a A13, consegue estar mais próximo de Coimbra e Tomar. Há ainda que referir a infraestrutura ferroviária, que é uma alternativa à circulação rodoviária, é inexistente no concelho, estando a estação mais próxima localizada na cidade de Coimbra.

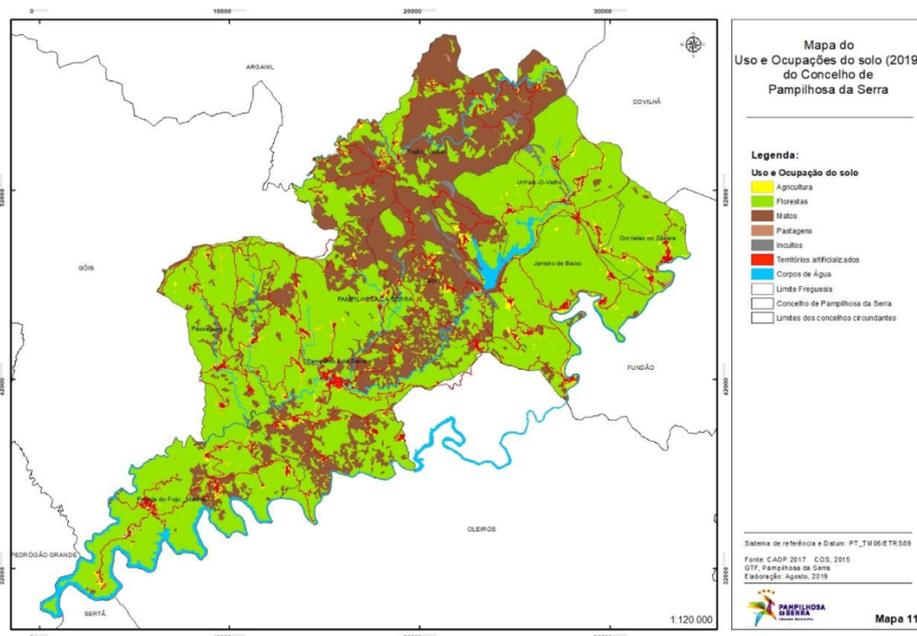
Devido a estas realidades, são vários os territórios que estão a ficar cada vez mais despovoados, segundo Nascimento (2018, p. 54), com casas fechadas, vazias, campos abandonados e edifícios que “a cada inverno que passa perdem um pedaço da sua já débil estrutura”. Sendo que o despovoamento, “agravado por uma crise profunda do setor agrícola, estimulou o abandono dos campos e a concentração das populações em algumas cidades de média dimensão, contribuindo, lenta, mas inexoravelmente, para romper equilíbrios ambientais, sócio-demográficos e económicos historicamente sedimentados” (Ferrão, 1998, p. 88).

Esta situação de isolamento tem contribuído, em qualquer território, para a saída de população, dada a procura pelos cidadãos de serviços básicos noutras cidades, quer seja de emprego, saúde ou de educação, levando a que os territórios do interior enfraqueçam, entrem em declínio e as grandes cidades consigam, com este êxodo, reforçar o seu elevado potencial polarizador.

No entanto, atualmente, são já vários os concelhos do interior do país que trabalham as suas potencialidades e apostam na afirmação do território através dos seus atributos. Hoje, a aposta no património e na cultura, a preservação dos espaços verdes e das paisagens, assim como a aposta na atração de investimento e de população funcionam como chaves para o aumento da atratividade. É este caminho que o concelho de Pampilhosa da Serra tem tentado percorrer.

Para além do seu legado histórico e patrimonial, a sua matriz rural e florestal confere-lhe uma paisagem verde, onde o rio Zêzere e as montanhas valorizam de forma crescente a paisagem. De facto, as áreas de floresta, mato e pastagem continuam a dominar o uso do solo do concelho de Pampilhosa da Serra (Figura 12). Em 2019, de acordo com o Plano Municipal de Defesa da Floresta Contra Incêndios (PMDFCI), verifica-se que as áreas ocupadas pela floresta representam cerca de 66%, seguindo-se as áreas de mato e pastagens com cerca de 25%. A agricultura com pequena representatividade na área total do território surge como 4%, sendo que a agricultura em Pampilhosa da Serra ocorre em vales e é

fundamentalmente um recurso de subsistência, sendo a atividade florestal a que tem mais investimento por parte da comunidade. Por exemplo, a vinha e o olival são uma constante crescente em locais de aptidão para estas espécies.



**Figura 12** - Mapa do uso e ocupações do solo do concelho de Pampilhosa da Serra.

**Fonte:** Retirado do Caderno I do PMDFCI (2019, p. 35).

No que diz respeito à vinha, o Presidente da Câmara Municipal, Jorge Custódio, adianta que o concelho vai ser contemplado com um projeto vitivinícola, com plantação, produção, transformação e comercialização do vinho produzido. “Do mesmo modo que há dez anos tivemos intervenção no incentivo à plantação de medronheiros, que é uma espécie muito mais resistente ao fogo e que nos dá mais condições de regeneração e que fez as pessoas perceberem que, contrariamente ao eucalipto, em que só ao fim de dez ou 12 anos é que conseguiam retirar algum rendimento financeiro, com o medronheiro todos os anos conseguem retirar rendimento, agora tenho essa intervenção relativamente à vinha.” Segundo o autarca, a vinha será constituída por 100 hectares e vai transformar várias áreas florestais em áreas agrícolas do concelho, sendo que se pretende, através da formação de uma empresa mista, com capitais da autarquia e de investidores privados, “tirar daí produtividade, não só em termos de produto, mas também em termos de turismo”. “Vai ser localizada na encosta toda virada para o rio Zêzere, na bacia dos meandros do Zêzere, (...)

tendo a estratégia sido construída pela Escola Superior Agrária de Coimbra e é com os recursos que temos que nos estamos a tentar reinventar”, acrescenta.

A realidade é que o solo e a ocupação deste território são causas e consequências de uma catástrofe natural que se verificou, em grande escala, no território nos últimos anos: incêndios. Fenómeno que Lourenço e Castro (2019, p. 7) referem ser também uma catástrofe atropica<sup>12</sup>, sendo que entre ambas existe interação dado que as catástrofes naturais “incluem, nas suas consequências, também as que derivam de causas antrópicas, mas que, por serem subsequentes ao fenómeno natural, muitas vezes ficam a ele associadas”. Segundo o Relatório Provisório de Incêndios Florestais do Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas (ICNF), referente a 2017, os grandes incêndios que atingiram o território, entre janeiro e outubro deste ano, levaram à perda de cerca de 30 mil hectares da floresta (80% do total) de Pampilhosa da Serra. No total, em novembro de 2017, o Vice-Presidente da autarquia, Jorge Custódio, referiu aos órgãos de comunicação social que cerca de 80% da área florestal do território foi destruída, 500 habitações foram afetadas, sendo que oito mil hectares arderam em junho, num incêndio conjunto com o concelho de Pedrógão Grande, 20 mil num incêndio no mês de outubro desse ano e os restantes noutra grande incêndio (Jornal de Negócios, 2017).

Estes foram fenómenos que tiveram impactos no território. Por um lado, sendo Pampilhosa da Serra um concelho maioritariamente florestal, os incêndios levaram à paragem da atividade de exploração florestal, como também, consequentemente, culminaram na estagnação da economia de floresta, dado que a população que tinha dependência económica deste setor esteve “claramente a tentar cruzar os braços”, referiu o Vice-Presidente de Pampilhosa da Serra, à data (Jornal de Negócios, 2017).

O PMDFCI refere, no seu quarto eixo estratégico, que “depois de passar o fogo, a recuperação das áreas ardidas é fundamental para começar a trabalhar na prevenção e resiliência dos mesmos espaços para eventos futuros”. No entanto, após a passagem dos incêndios, com o abandono das terras rurais e o consumo pelos incêndios de grande fatia dos povoamentos florestais de Pampilhosa da Serra, os proprietários dos terrenos ardidos procederam à plantação de eucaliptos em larga escala, sendo que, através da passagem em caminhos florestais, se verifica a inexistência de requalificações nos espaços florestais e que

---

<sup>12</sup> Segundo Lourenço e Castro (2019), uma catástrofe antrópica é provocada pelo ser humano.

levou, conseqüentemente, ao crescimento de mato. Neste âmbito, segundo Camargo e Castro (2018, p. 17), “a incapacidade, em parte significativa do território atingido, de remover a madeira ardida (...) a incapacidade financeira de uma franja significativa da população para fazer face aos elevados custos de recuperação destes solos” coloca em causa e pode contribuir para a repetição do acontecimento nos próximos anos, através do “aumento significativo de carga combustível” que acontece nos terrenos. Uma situação que leva à degradação dos solos, ao crescimento de vegetação desordenada e à invasão de espécies prejudiciais para o futuro do território.

Com estimativas de que Portugal “tornar-se-á mais quente, mais seco e mais árido” (Camargo & Castro, 2018, p. 20), e com a certeza de que o desafio dos incêndios florestais é grande, especialmente no interior do país, estes autores sustentam que o aumento do rendimento rural é “condição necessária” para travar a fuga das pessoas dos territórios de baixa densidade, como Pampilhosa da Serra, assim como para incentivar a gestão ativa do território e diminuir os riscos de incêndio (2018, p. 72). Desta forma, os autores acrescentam que o investimento e a reforma da área florestal de Portugal tem de “ter enfoque nas pessoas, no rendimento das famílias rurais, no emprego em espaço rural, no bem-estar das populações rurais”, contribuindo para o combate ao despovoamento e desflorestação (2018, p. 99).

#### **5.4 Enquadramento demográfico**

Portugal, durante o século XX e nos inícios do século XXI, registou um crescimento globalmente positivo da sua população residente. Durante este ciclo longo, a diminuição da taxa de mortalidade e a conseqüente subida da esperança média de vida contribuíram para o aumento da população portuguesa, permitindo um saldo natural positivo no país. No entanto, os ganhos populacionais ocorreram, maioritariamente, nos territórios urbanos do país, enquanto que nos territórios rurais se assistiu a uma redução contínua e acentuada da população, nomeadamente devido à concentração populacional nos centros urbanos (Instituto Nacional de Estatística, 2012).

No entanto, no período da segunda metade do século XX assinalou-se uma perda de população que se justificou, maioritariamente, pelo fluxo intenso de emigração, sobretudo para os países da Europa Central. Além disso, a proximidade com o território de Espanha levou a que este se tornasse um território de forte emigração portuguesa durante a década de 60, tempo em que Portugal registou o seu segundo grande ciclo migratório. Este

fenómeno refletiu-se na dinâmica populacional dos territórios portugueses, sendo que outro fator importante que originou perda de população foi a pequena rentabilidade do setor agrícola, dado que a agricultura não se afirmou como uma atividade atrativa para a população mais jovem e era praticada em terrenos de pequena dimensão.

Por sua vez, na segunda metade dos anos 70 um aumento demográfico em Portugal foi registado com o fluxo migratório de um grande número de portugueses das ex-colónias e a diminuição da emigração. Já no século XXI, o aumento da imigração em Portugal, que eleva a taxa de crescimento migratório, tem compensado os baixos valores e a tendência decrescente da taxa de crescimento natural. Segundo o Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo de Portugal 2022, do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, no que diz respeito ao fluxo migratório, quebrou-se a tendência de descida, que ocorria desde o ano de 2020, com 143.081 novos títulos emitidos, representando um aumento de 28,5% face ao ano de 2021, que registou apenas 111.311 títulos emitidos. Além disso, em relação à distribuição geográfica da população estrangeira, a mesma está localizada sobretudo nos territórios urbanos do país, sobretudo nas duas Áreas Metropolitanas, sendo que 12,8% está registada no distrito de Coimbra (Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, 2023).

A análise dos fenómenos demográficos permite também acompanhar as mudanças na sociedade portuguesa. Através do processo de crescimento urbano e industrial dos países e do aumento dos movimentos da população com destino a novos centros urbanos, desde as vagas de emigração na segunda metade do século XX para países como a França, Luxemburgo, Suíça, Alemanha, Canadá e Estados Unidos da América, até à emigração que se segue nos dias de hoje para países como a Noruega, Singapura, Dinamarca, Polónia, entre outros, as comunidades portuguesas vão “crescendo, multiplicando-se e alargando-se na geografia que ocupam e onde prosperam” (Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa, s.d.). No seu todo, esta distribuição populacional de cidadãos portugueses pelo mundo possibilita que os “traços da cultura e da língua portuguesa se intensifiquem junto dos seus compatriotas” (Arroteia, 2010).

No caso da NUT II<sup>13</sup> do Centro, região da qual faz parte o concelho de Pampilhosa da Serra, a taxa de crescimento natural a diminuir e com valores negativos é a maior causa

---

<sup>13</sup> As NUTS - Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos - são divisões regionais existentes em todos os estados-membros da União Europeia. São utilizadas, por exemplo, pela União Europeia na definição de políticas regionais e na atribuição dos fundos de coesão.

da perda demográfica que se tem registado nas últimas décadas (Estatísticas Demográficas 2010, INE, 2012). Segundo dados dos CENSOS 2021, na última década, a população residente nesta região diminuiu em 100 516 pessoas, passando de 2 327 755 para 2 227 239 habitantes, correspondendo a um decréscimo populacional de 4,3%, comparativamente aos dados do CENSOS 2011. Atualmente, o efetivo populacional da NUT II do Centro representa apenas 21,5% do total nacional, o peso mais baixo das últimas décadas, dado que, por exemplo, em 1960, esta região concentrava 27,4% do total nacional.

A NUT II do Centro regista, assim, a terceira pior quebra populacional entre 2011 e 2021, depois do Alentejo (-6,9%) e da Região Autónoma da Madeira (-6,2%), sendo que das sete NUTS II portuguesas, apenas o Algarve (3,7%) e a Área Metropolitana de Lisboa (1,7%) alcançaram um crescimento da população. Segundo os CENSOS 2021, cerca de 44,6% da população portuguesa reside nas Áreas Metropolitanas de Lisboa e do Porto. E se, no ano de 2019, o INE já estabelecia o valor de 44,6%, é possível concluir que o valor se mantém idêntico e que quase metade da população portuguesa ocupa 5,5% da área total do país, aproximadamente.

Para o futuro, as tendências demográficas de Portugal demonstram que o território está em perda de população, sendo uma “tendência clara que vai atravessar a maior parte do território nacional”, mas que não representa “nenhuma crise demográfica”, sustentam Marques et al. (2016, pp. 257-264). No caso desta dissertação, o estudo de caso aplica-se a Pampilhosa da Serra, um território de baixa densidade do país, que integra a NUT II do Centro, zona que se encontra num processo sistemático de despovoamento.

A dinâmica populacional que tem ocorrido demonstra “um país tendencialmente a retrair-se”, sendo que também se verifica a tendência da deslocação populacional para o litoral do país - grandes centros urbanos (Marques et al., 2016, p. 258). Uma dinâmica que já revela um “país assimétrico” (Nascimento, 2018, p. 53) e em que existem diversas consequências que advêm deste fenómeno. Enquanto os epicentros populacionais se tornam desorganizados e perdem qualidade de vida devido aos padrões elevados de ocupação do território, surgindo problemas relacionados com a vivência, habitação, mobilidade e saúde, entre outros, uma vez que estes territórios se tornam “cabeças maiores que o corpo” e crescem de forma desordenada e desequilibrada (Fernandes, 2017), as localidades de baixa densidade caracterizam-se por elevados índices de envelhecimento, baixas taxas de natalidade e aumento de desemprego (Garcia et al., 2019). Este despovoamento leva ao

surgimento de impactos com a economia, a oferta de serviços e diversos outros setores, levando, segundo estes autores, os territórios rurais “à contramão do desenvolvimento regional”, dado também que as pessoas deslocam-se para o litoral ou centros urbanos maiores à procura de locais onde há uma maior diversidade em prestação de serviços, comércio e infraestruturas (Garcia et al., 2019, p. 4). Por exemplo, de acordo com os dados disponibilizados pelo INE, o Distrito de Coimbra registou um decréscimo populacional na ordem dos 5%, relativamente ao período de 2011 a 2021.

Este cenário verifica-se há décadas e tem-se agravando em Portugal, sendo o despovoamento um tema que tem levado diversos atores da sociedade a “refletir os desafios ancorados no tempo e nos territórios, no passado e no presente, para coletivamente refletirmos o futuro” (Marques et al., 2016, p. 269). Nas últimas décadas, várias regiões do país conheceram grandes transições demográficas, uma vez que o êxodo rural se intensificou e as pessoas se deslocaram e começaram a procurar emprego e melhores condições de vida nos territórios do litoral. Uma dinâmica caracterizada por políticas de um Estado expansionista, depois de 1974/75, com o fim da ditadura do Estado Novo, e 1986, com a entrada de Portugal na Comunidade Económica Europeia, através do alargamento de redes de serviços e transportes, e em que mais recentemente, sobretudo após o ano de 2008, o Estado vai adotando políticas regressivas, encerrando redes de serviços, encolhendo redes de oferta, levando à diminuição de serviços ao dispor da população, à falta de infraestruturas básicas, na área da saúde, educação, entre outras problemáticas.

Em relação ao concelho de Pampilhosa da Serra, e à semelhança do que aconteceu na maioria do território nacional, de 1940 até 2021 registou-se uma tendência acentuada de decréscimo populacional, como se pode observar na representação gráfica, na Figura 13, de acordo com índice 100. De acordo com os dados do INE, o concelho da Pampilhosa da Serra apenas conheceu uma dinâmica de crescimento de população até à década de 40. Porém, a partir de 1940 para a frente começou a registar-se um declínio populacional, década após década, tendo sido registada a maior perda populacional de 1960 para 1970: 4 069 habitantes. Uma perda acentuada dado que os 4 082 habitantes que compõem o território em 2021, segundo os CENSOS 2021, são apenas cerca de um quarto dos 15 527 habitantes que se registaram no ano de 1940.

ANO	Nº DE HABITANTES
1940	15527
1950	14800
1960	13372
1970	9303
1981	7493
1991	5797
2001	5220
2011	4481
2021	4082

**Figura 13** - Evolução da população residente<sup>14</sup> do concelho de Pampilhosa da Serra, de 1940 a 2021.

**Fonte:** Elaboração própria, a partir de dados do INE.

Desta forma, é possível concluir que de 1940 a 2021 o território de Pampilhosa da Serra perdeu cerca de 74% da sua população residente. Tendência de perda que se continua a registar, dado que os resultados dos CENSOS 2011 e dos CENSOS 2021 demonstram que a população residente obteve uma variação de -8,9% no período de dez anos, de 4 481 habitantes para 4 082 habitantes, respetivamente, o que representa uma perda de 339 habitantes em números reais.

Para além da perda populacional, a distribuição da população do concelho de Pampilhosa da Serra por faixas etárias de 1940 e de 2021 (Figura 14) elucida e permite verificar outras alterações demográficas no território. De 1940 para 2021 é possível concluir que existiu uma redução da natalidade e que, por outro lado, a esperança média de vida da população aumentou no território. Dados presentes na figura, abaixo apresentada, permitem estimar que a população deste território vai continuar a diminuir, nos próximos anos.

<sup>14</sup> Número de habitantes residentes, ou seja, que tinham a sua residência oficial no concelho de Pampilhosa da Serra à data.



**Figura 14** - Comparação populacional<sup>15</sup> (por faixas etárias) de Pampilhosa da Serra: 1940 e 2021.

**Fonte:** Elaboração própria, a partir de dados do INE.

Além disso, de acordo com dados da PORDATA, representados no Quadro V, a taxa de crescimento anual médio do concelho de Pampilhosa da Serra, em 2021, era de -0,9%, sendo que a percentagem de jovens (com menos de 15 anos) a viver na Pampilhosa da Serra diminuiu de 30,7%, em 1960, para 6,6% em 2021, ao mesmo tempo que também a percentagem de população em idade ativa (dos 15 aos 69 anos) também diminuiu de 58,2% para 47,5%. Estatísticas que revelam um fenómeno designado de “duplo envelhecimento” com redução do número de jovens e aumento do número de idosos no território. Por um lado, há a saída de jovens e a redução da fecundidade e, por outro, a esperança média de vida aumenta, sendo de assinalar o aparecimento de um envelhecimento absoluto (o número absoluto de idosos aumentou) e um envelhecimento relativo (a proporção dos idosos também aumentou, devido à saída da jovens).

**Quadro V** - Quadro-resumo com dados estatísticos de Pampilhosa da Serra.

	1960	1981	1991	2001	2011	2021
<b>POPULAÇÃO RESIDENTE</b>	13 372	7 493	5 797	5 220	4 481	4 082
Taxa de crescimento anual médio da população (%)	-	-	-2,5	-1	-1,5	-0,9
<b>Densidade populacional</b> Nº médio de indivíduos por km <sup>2</sup>	33,7	18,9	14,6	13,2	11,3	10,3
<b>Jovens (%)</b> Menos dos 15 anos	30,7	20,3	15,1	9,8	7,2	6,6
<b>População em idade ativa (%)</b> Dos 15 aos 64 anos	58,2	57,7	55,8	53,6	50,6	47,5
<b>Idosos(%)</b> A partir dos 65 anos	11,1	22	29,1	36,6	42,2	45,9
<b>Índice de envelhecimento</b> Idosos por cada 100 jovens	36,3	108,4	191,9	373,6	599,7	693,3

**Fonte:** Elaboração própria, a partir de dados da PORDATA.

<sup>15</sup> Os dados de 1940 e 2021 referem-se à população “de facto”, isto é, à população que estava presente em Pampilhosa da Serra na data em que os levantamentos censitários se realizaram. Daí que se registre diferença relativamente ao número da designada população residente do ano 1940, apresentada na Figura 13.

De acordo com todos os dados apresentados, é possível concluir que Pampilhosa da Serra é um território de baixa densidade de Portugal em que se verificam vários problemas demográficos: abandono das terras, despovoamento, baixa natalidade e renovação de gerações, perda de população e perda de capital humano para trabalho. Deste modo, a baixa densidade associada à multiplicidade de outros fatores leva ao esvaziamento dos espaços rurais, condiciona o desenvolvimento do território, culmina no despovoamento, no aumento do défice socioeconómico e sociocultural e no enfraquecimento da competitividade do território.

### **5.5 Enquadramento socioeconómico e turístico**

Tradicionalmente, os concelhos do país já tiveram uma forte ligação ao setor primário, através da agricultura, pecuária e silvicultura. Porém, nas últimas décadas, Portugal registou uma queda elevada do significado do setor primário no panorama socioeconómico nacional, assistindo-se a uma diversificação do setor económico com o crescimento elevado do setor terciário. Através da terciarização, a participação e o peso dos serviços aumentou no Produto Interno Bruto, muito por impulso maioritário do Estado através de serviços de escolas, hospitais, finanças, tribunais, entre outros. No entanto, de uma forma geral, durante muitos anos, a agricultura e a pecuária foram as atividades que mais contribuíram para o crescimento e dinamização do setor produtivo e económico português.

Neste sentido, é importante ressaltar que a perda da importância do setor que representa a agricultura aconteceu devido a vários fatores: envelhecimento da população, falta de acompanhamento tecnológico e de modernização no setor, exploração apenas dedicada e focada no autoconsumo das famílias. Nas últimas décadas, houve um aumento do abandono das áreas rurais do país, principalmente nos territórios do interior, levando ao esquecimento de explorações agrícolas e ao crescimento de florestas desordenadas e descuidadas, provocando o aumento do risco de incêndios florestais rurais (Cardoso, 2011). Tal como refere Nascimento (2018), cada território do interior está “debilitado economicamente” (p. 53), dado que o despovoamento, agravado pela crise profunda do setor agrícola, “estimulou o abandono dos campos e a concentração das populações em algumas cidades de média dimensão, contribuindo, (...), para romper equilíbrios ambientais, sóciodemográficos e económicos historicamente sedimentados” refere Ferrão (1997), citado em Nascimento (2018, p. 55).

Nas últimas décadas, as alterações na economia portuguesa contaram com o contributo da especialização da indústria através da sua modernização, permitindo que as atividades industriais tradicionais dessem lugar, em algumas regiões, a um setor secundário mais transformador e tecnológico, nos setores automóvel, eletrónico, energético, farmacêutico, entre outros (Ministério dos Negócios Estrangeiros, s.d.).

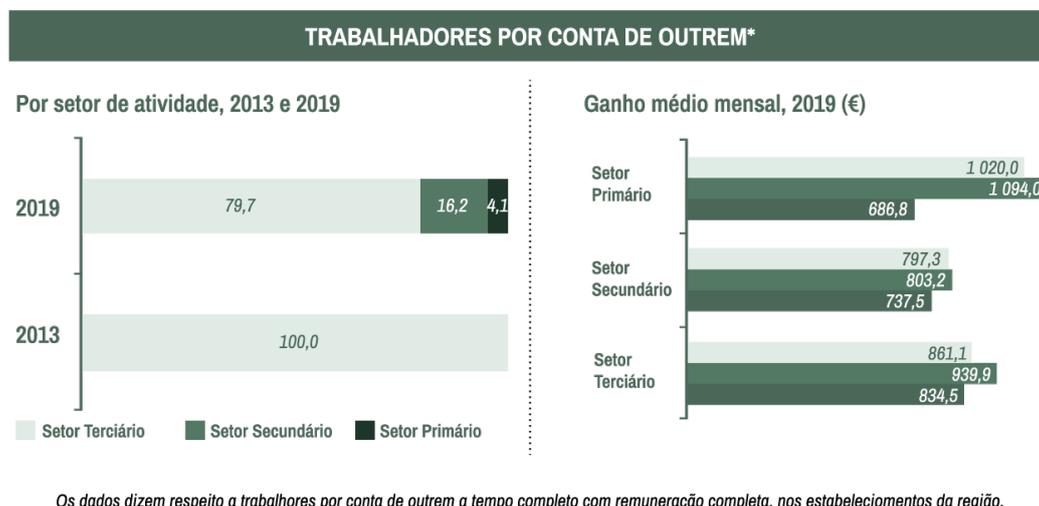
Neste âmbito, segundo dados da Universia Holding, S.L., em 2023, no concelho de Pampilhosa da Serra existiam 42 empresas a laborar (Universia, s.d.). Através da análise dos dados, as empresas com maior representatividade sediadas no território estão associadas ao comércio por grosso, ao retalho e à reparação de veículos automóveis e motociclos.

Adicionalmente, em relação aos dados referentes à totalidade da população empregada de Pampilhosa da Serra, é possível referir que, segundo os CENSOS 2021, do total de 1 221 pessoas naturais do concelho empregadas: 66% trabalha no território municipal, 22% noutra município, 4% no estrangeiro e 8% não tem local fixo para trabalhar. Além disso, os dados do INE sustentam também que 521 destes cidadãos trabalham por conta de outrem no concelho: 5% no setor primário, 18% no setor secundário e 77% no setor terciário.

Se, em 2013, segundo o INE, 100% dos trabalhadores de Pampilhosa da Serra que exerciam a sua profissão por conta de outrem a tempo completo e com remuneração completa, nos estabelecimentos da região, estavam dedicados ao setor dos serviços, dados mais recentes, do ano de 2019 e de 2021, revelam o aparecimento de trabalhadores por conta de outrem nos outros dois setores. Conforme a Figura 15, em 2019, 16,2% dos trabalhadores estão dedicados ao setor da produção e manufatura e 4,1% ao setor da agricultura, produção animal e floresta.

Estes dados comprovam a terciarização da atividade económica que tem acontecido em Portugal, dado que se tem verificado o crescente domínio do setor dos serviços pelo país (Ministério dos Negócios Estrangeiros, s.d.). No ano de 1974, o setor primário ocupava quase 35% da população empregada em Portugal. Quase 50 anos depois, é o setor terciário que mais tem conquistado população empregada, com um aumento correspondente de quase 40% e que lhe permite, atualmente, representar cerca de 67% do Produto Interno Bruto (PIB) português, segundo o INE. Dados que contam com uma forte participação do turismo

na geração de riqueza e emprego, através de um contributo direto e indireto de 12,2% no total do PIB de 2022, contra 7,8% de 2021.



**Figura 15** - Dados sobre trabalhadores por conta de outrem de Pampilhosa da Serra, de 2013 e 2019.

**Fonte:** Elaboração própria, através de dados do INE.

Hoje, o desenvolvimento socioeconómico dos territórios é acompanhado de vários desafios como o envelhecimento demográfico, o êxodo rural, o abandono das terras, a inexistência de cadastro florestal, a modernização, a digitalização, entre outros. Numa qualquer localidade, a dimensão social prevê o acesso a um conjunto de serviços essenciais que garantam qualidade de vida e dignidade a todas as pessoas. No entanto, este é um grande desafio para as “áreas de características mais marcadamente rurais, com baixas densidades populacionais (...) e com uma morfologia serrana, onde a ocupação do solo remete, em grande medida, para a gestão de matos e florestas e para a manutenção de práticas agropecuárias de baixa intensidade” (Fernandes et al., 2016, p. 118).

Atualmente, a tendência de abandono dos territórios em que se praticavam práticas agrícolas como a pastorícia e a agricultura de subsistência estão a dar lugar, segundo Fernandes et al. (2016, p. 119), a “uma florestação com recurso a espécies de crescimento rápido (eucalipto, sobretudo), com o conseqüente aumento dos incêndios florestais, degradação do potencial ecológico e despovoamento populacional”. Nos finais dos anos 80, já a Comissão Europeia destacava o papel das áreas rurais através da necessidade de se

reforçar as medidas estruturais que “valorizam os espaços rurais numa perspetiva ambiental e paisagística”, promovendo-se o “renascimento” dos territórios (Reis, 2012, p. 4).

Com o setor secundário também a atravessar uma fase difícil, especialmente no interior do país, torna-se necessário que estes territórios procurem a criação de estratégias que conduzam à criação de mais emprego com profissionais qualificados, apostando na cultura, nas artes, na valorização do património e da natureza, levando a que esta aposta se transforme em potenciais recursos de revitalização económica e que podem trazer valor económico acrescentado à região.

Neste cenário, em que as questões de sustentabilidade ambiental se inserem, os contornos dos territórios de baixa densidade têm-se alterado, passando por processos de redefinição, reestruturação e reconfiguração, de forma a contrariar e atenuar os efeitos negativos do êxodo rural e envelhecimento populacional. Desta forma, são vários os programas e projetos que têm procurado dinamizar e conseguir um maior equilíbrio económico e social nestes territórios, através da “criação de mais valias ambientais associáveis a mais valias económicas e sociais”, assentes na valorização do turismo, com cuidado pelo ambiente e pela preservação da natureza, apostando também num mercado comercial mais sustentável e sustentado (Fernandes, et al., 2016, p. 120).

Casos como o programa das Aldeias Históricas de Portugal, na região Centro, lançado no âmbito do Quadro Comunitário de Apoio II (Programa Operacional da Região Centro, nomeadamente a Acção Integrada de Base Territorial “Acções Inovadoras de Dinamização das Aldeias”), e que abrange 12 aldeias (Reis, 2012), e o projeto da Rede de Aldeias do Xisto, dinamizada pela Agência para o Desenvolvimento Turístico das Aldeias do Xisto (ADXTUR), que é constituída por 27 aldeias e na qual estão reunidas 230 entidades públicas e privadas “na gestão partilhada de uma marca, na promoção conjunta do território, na preservação da cultura e do património do mundo rural e na criação de riqueza através da oferta de serviços turísticos” (Rede de Aldeias do Xisto do Centro de Portugal, s.d.). Desta rede, fazem também parte as Aldeias de Fajão e de Janeiro de Baixo, localizadas no território de Pampilhosa da Serra.

As recentes transformações têm também chegado a Pampilhosa da Serra. Neste território, presenciam-se apostas na energia eólica e na astronomia. O setor energético é, atualmente, até mesmo um dos setores da atividade económica visto como um “alvo

preferencial para o investimento”, segundo Alves (2002), citado em Martins (2015, p. 91), dada a utilização das potencialidades dos recursos naturais do território onde se instala para o aproveitamento da “energia do vento”. Esta nova forma de exploração energética tem estado a surgir no concelho, através, por exemplo, da infraestrutura do Parque Eólico de Pampilhosa da Serra. Pelo facto de existirem vários espaços altos e montanhosos no concelho, este constitui-se como um território ideal e apropriado para este investimento (Sousa & Kastenholtz, 2012), dado que os parques eólicos necessitam de grandes e extensas áreas para se instalarem, sendo que os meios mais rurais e montanhosos têm uma maior disponibilidade para receber estes equipamentos graças também à menor pressão urbana, populacional e urbanística. Ao mesmo tempo, o impacto no dia-a-dia das populações torna-se mais diminuto, sendo que existem impactes, referidos na literatura, como os “visuais (no contexto específico da paisagem), os sonoros, os impactes na avifauna e quirópteros, (...), a interferência eletromagnética” (Sousa & Kastenholtz, 2012, p. 252).

Lane (2009), referida em Sousa e Kastenholtz (2012), sustenta ainda que, num caminho de desenvolvimento sustentável e de um turismo rural integrado, existe a tentativa de conciliar as atividades do setor energético com outras dinâmicas presentes no espaço rural. Segundo a autora, este investimento pode permitir explorar novas configurações de produtos e atividades que valorizam “os recursos endógenos e aproveitem o seu potencial segundo as novas tendências da procura turística” (p. 254).

Desta forma, promovendo a cultura e a ciência e reforçando as experiências turísticas para alcançar o aumento de visitantes no território, o concelho de Pampilhosa da Serra encontrou potencial na astronomia e está a investir na valorização do céu noturno através de “visitas” - astroturismo. Para Ibrahim et al. (2015), citados em Tapada et al. (2020), o astroturismo é um conjunto de atividades turísticas baseadas na ciência da astronomia e no uso de equipamentos astronómicos para a observação dos corpos celestes, enquanto Korlević e Krajnović (1999) o definem e o classificam como uma forma seletiva de turismo centrada na beleza do céu noturno. Neste âmbito, a aposta na execução de várias atividades “dark sky” encontrou na região Centro de Portugal um dos seus principais locais de desenvolvimento, através da existência de vários observatórios astronómicos e pontos de observação de estrelas que oferecem novas experiências.

Segundo o Turismo do Centro de Portugal, as atividades de observação astronómica são uma oportunidade para explorar o universo e aprender mais sobre a astronomia através

de uma vertente educativa. Na região Centro existem vários observatórios astronómicos e pontos de observação de estrelas que oferecem “vistas espetaculares do céu noturno”, onde se podem utilizar telescópios e outros equipamentos para explorar o espaço e observar objetos celestes (Turismo Centro de Portugal, s.d.).

Neste sentido, foi criado o projeto “Dark Sky Aldeias do Xisto”, presidido pela ADXTUR, em parceria com a Associação Dark Sky® Alqueva, que tem como co-promotora a Comunidade Intermunicipal da Região de Coimbra. Além destas, completam esta rede de parceiros o Instituto de Telecomunicações da Universidade de Aveiro e a Faculdade de Ciências da Universidade do Porto. Segundo o Turismo do Centro, as Aldeias do Xisto são pontos privilegiados para o astroturismo devido a estes fatores: baixa densidade populacional, poluição luminosa diminuta e topografia montanhosa, que funciona como uma barreira natural (Turismo Centro de Portugal, s.d.). Assim, considerado como “epicentro” deste observatório, o território da Pampilhosa da Serra conta com a existência de um Observatório Espacial, localizado na aldeia de Porto da Balsa, e que está ao serviço do Ministério da Defesa Nacional para monitorizar satélites geoestacionários (Câmara Municipal de Pampilhosa da Serra, 2021). Segundo a autarquia, esta infraestrutura “serve as ciências espaciais e a indústria aeroespacial europeia”, acompanhado de mais dois radiotelescópios, sendo que um contempla um radar espacial e o outro é utilizado para ações formativas no âmbito da astrofísica, astronomia e ciências espaciais. O território e o projeto foram, em julho de 2019, reconhecidos como “Destino Turístico Starlight” internacional, somando-se ao “Dark Sky Alqueva” - o primeiro do mundo que recebeu esta distinção. No que diz respeito às ações formativas que são desenvolvidas, as mesmas têm como objetivo afirmar este território como um destino de astroturismo através da utilização de “telescópios e outros equipamentos de ponta para explorar o espaço e observar planetas, galáxias e outros objetos celestes” (Expresso, 2023).

Adicionalmente, em julho de 2022, a empresa ATLAR Innovation, especializada no desenvolvimento de plataformas de computação avançada e de ferramentas de monitorização inteligentes, sediou-se no concelho para realizar, através de um contrato estabelecido com o Ministério da Defesa, “a medição do que é o lixo cósmico que orbita em volta da Terra”, sustenta o Presidente da Câmara Municipal, Jorge Custódio. Junto à sede, na Aldeia do Xisto de Fajão, está instalado um protótipo de estação para a comunicação de dados e informação via satélite. O autarca refere também que a autarquia estabeleceu uma

parceria com a Universidade de Aveiro e com o Instituto de Telecomunicações para “criar um espaço de coworking que vai ser vocacionado para as áreas de investigação e observação do espaço, sendo que está a ser feito um protocolo com a Google”, que pretende conseguir aumentar a relação do concelho com a área informática, com a astrofísica, com as ciências do espaço e com empresas de observação do espaço.

Além da aposta no turismo de natureza e no astroturismo, segundo o Plano Estratégico Municipal de Pampilhosa da Serra 2014-2020, a Câmara Municipal tinha previsto investimento na indústria de diversões, através de um programa de valorização e modernização deste setor, de forma a promover o aumento do emprego com o desenvolvimento desta área. No entanto, segundo o Presidente da autarquia, Jorge Custódio, o programa não avançou como pretendido e “ficou muito aquém da expectativa”, dado que, apesar de os concelhos de Pampilhosa da Serra e de Pedrogão Grande acolherem a maioria das empresas de diversões do país, foi identificado pela autarquia que neste “mercado muito específico e técnico” o território “não tinha muito a oferecer porque quem tem melhores condições para oferecer são as empresas da especialidade que, normalmente, são do norte da Europa”. No entanto, o autarca sustenta: “tentámos puxar pelos empresários e perceber o que é que lhes podíamos oferecer para aumentarem a sua produtividade”.

Para alcançar investimento nesta indústria, Pampilhosa da Serra pretendia dar condições aos investidores através do planeamento e implementação de um parque empresarial direcionado para as atividades de armazenamento, manutenção e construção de equipamentos de diversão, assim como criar estabilidade para a concretização de projetos-piloto que permitam o crescimento de inovação neste setor através do design de produto, mecânica, eficiência energética, multimédia e imagem (Câmara Municipal de Pampilhosa da Serra, 2013). Além disso, com o objetivo de serem criadas as condições para que os empresários pudessem ter no território as estruturas, espaços e serviços adequados, a autarquia pretendia também conceber um espaço permanente de diversões onde ocorresse a experimentação dos diferentes equipamentos de diversão.

No que diz respeito ao setor do turismo, o Plano Estratégico de Pampilhosa da Serra tem como objetivo aumentar o impacto do setor na economia através do alargamento da base económica e social do concelho. Neste âmbito, ao nível da valorização territorial e da promoção do concelho, a dinamização da atividade turística em Pampilhosa da Serra concentra-se no trabalho das potencialidades naturais da região - florestas, serras, rios,

aldeias de xisto, praias fluviais, percursos pedestres e de BTT, ancorado em novas ofertas que começaram a surgir no território como o “astroturismo”.

Segundo dados disponibilizados pelo Turismo Centro de Portugal<sup>16</sup> e pela PORDATA, o número de estabelecimentos de alojamento no concelho é de seis unidades/casas de turismo em espaço rural e existem 181 camas licenciadas enquanto alojamento local no território, respetivamente, não estando, à data, nenhum estabelecimento hoteleiro aberto. No entanto, existe uma infraestrutura hoteleira construída no centro do concelho, com 52 quartos, mas que está encerrada desde o início da pandemia provocada pela COVID-19. Em relação a este investimento privado, o Presidente da Câmara adianta que “existem perspetivas de abrir”, sendo que “os alojamentos têm crescido muito, nos últimos anos, precisamente porque as pessoas vêm mais à procura dos alojamentos dispersos no território do que propriamente de um hotel”.

No entender de Carvalho e Alves (2021, p. 31), é a diversidade paisagística de Pampilhosa da Serra e são os seus locais de elevado valor natural as “marcas indeléveis que contribuem decisivamente para a oferta de valores não transacionáveis e geradores de fluxos turísticos”. Os autores defendem que a Câmara Municipal de Pampilhosa da Serra tem como prioridade o trabalho nas áreas do turismo e do lazer, dado que a criação de equipamentos e infraestruturas no concelho tem sido dedicada aos segmentos do turismo ativo e do turismo de natureza, num caminho que pretende criar efeitos positivos na comunidade e alavancar a consolidação da oferta turística. Tendo também como preocupação a projeção de Pampilhosa da Serra no mercado regional e nacional, os investimentos têm como objetivo alavancar o aumento do número de operadores turísticos, dos setores da restauração, alojamento, animação, assim como o crescimento do número de eventos concretizados no território, entre outros (Carvalho & Alves, 2021).

Considerando a importância do marketing territorial, os autores sustentam que o slogan utilizado na comunicação territorial de Pampilhosa da Serra - “Centro da Natureza” (Figura 16) -, é um “slogan sui generis integrado numa estratégia de comunicação inovadora e arrojada” (Carvalho & Alves, 2021, p. 31), que retrata, segundo os mesmos, a realidade e a verdade de Pampilhosa da Serra, com a presença e o trabalho dos agentes turísticos com

---

<sup>16</sup> Site do Turismo do Centro de Portugal < [www.turismodocentro.pt](http://www.turismodocentro.pt) >. Consultado em junho de 2023.

sede no território: *Tuk tuk serrano*; *Serranatur Unipessoal, Lda*; *Origem Safaris - Turismo de Natureza*; e *EPIC LAND, Lda.*.



**Figura 16** - Logomarca do Município de Pampilhosa da Serra.

**Fonte:** Website da Câmara Municipal de Pampilhosa da Serra.

No âmbito da promoção dos atributos do território, o Município de Pampilhosa da Serra tem marcado presença regular na Bolsa de Turismo de Lisboa (BTL), sendo que, em 2023, a participação ocorreu em conjunto com os 19 municípios da Comunidade Intermunicipal da Região de Coimbra, numa estratégia concertada com a Entidade Regional de Turismo do Centro de Portugal. Deste modo, a Câmara Municipal de Pampilhosa da Serra refere que se apresentou na BTL sendo o setor do turismo “um dos focos principais” de trabalho e investimento e a BTL “uma montra essencial para divulgar os produtos diferenciadores do concelho, que pertencem a um mercado com uma capacidade de crescimento cada vez maior” (Câmara Municipal de Pampilhosa da Serra, 2023). Segundo a autarquia, o objetivo da participação foi suscitar o interesse de turistas e potenciais turistas para as infraestruturas e agentes locais de animação turística que existem no concelho da Pampilhosa da Serra, sendo aproveitada a oportunidade para promover o concelho e as suas potencialidades turísticas.

Na primavera de 2022 e de 2023, a autarquia lançou também uma campanha de oferta de vouchers no valor de 25€ (Figura 17) para serem descontados em experiências e unidades de alojamento do concelho. Com uma rede constituída por 20 parceiros do território, a “Campanha Primavera” engloba um desconto de 25€ que pode ser usufruído pelos cidadãos através da reserva direta junto dos parceiros aderentes ou através da reserva

online em plataforma própria, sendo que, em 2023, segundo o regulamento, a campanha esteve limitada a um plafond de 3.000 vales, equivalentes a um investimento municipal de 75 mil euros (Câmara Municipal de Pampilhosa da Serra, 2023).



**Figura 17** – Campanha turística da autarquia através da oferta de 25€ para usufruir nos alojamentos do território.

**Fonte:** Website da Câmara Municipal de Pampilhosa da Serra.

Desta forma, em espaços geográficos pequenos, que possuem uma economia baseada no setor dos serviços, o desenvolvimento da atividade turística através da promoção do território para atrair visitantes pode representar um potencial que deve ser avaliado pelo poder local. No entanto, para que o turismo possa contribuir para melhorar as condições socioeconómicas dos residentes é necessário planear, de forma adequada, a atividade turística, dado que mais importante que os benefícios económicos são as mais valias para a comunidade local. Tal como defende Yágizi (2009), o turismo tem capacidade para facilitar o desenvolvimento de um local, mas a organização do território deve atender, em primeiro lugar, às necessidades da comunidade local, antes de responder aos desejos dos turistas. Adicionalmente, a administração local deve evitar que o aumento do turismo seja um elemento de afastamento de população residente para outros espaços geográficos.

As atividades turísticas promovidas devem também demonstrar respeito pelas condições naturais, patrimoniais, culturais e sociais dado que os acessos às experiências estão a ser usufruídas pelo maior número de pessoas possível - habitantes e visitantes -, ao mesmo tempo que estas dinâmicas podem ser uma oportunidade de dinamizar espaços despovoados, esquecidos ou abandonados (aldeias, parques, florestas, entre outros), fruto de consequências apontadas anteriormente.

Destarte, para que o turismo alcance os níveis desejados e para que esteja preparado para desafios ou imprevistos, como o surgimento de uma pandemia ou recessão económica, é fundamental planear e desenvolver uma gestão eficiente das ações, além de que a aposta na atratividade turística deve garantir que os lugares não sejam descaracterizados e descuidados.

## **6. Património, cultura e atrações do concelho de Pampilhosa da Serra**

### **6.1 Património material**

O concelho de Pampilhosa da Serra apresenta um grande leque de ofertas patrimoniais e culturais, sendo que as suas freguesias possuem vários recursos de carácter cultural, patrimonial, turístico e social que servem de apoio ao desenvolvimento integrado promovido pela autarquia.

Compõem o leque de atrações deste território os seguintes elementos: aldeias, monumentos, museus, locais históricos e naturais, praias fluviais, gastronomia local, fazendo estes elementos parte dos bens materiais e imateriais.

#### **6.1.1. Património de carácter natural**

##### ***Miradouro Natural dos Meandros do Zêzere***

Situado na freguesia da Portela do Fojo, na Pampilhosa da Serra, este Miradouro permite observar um cenário dominado pelo vale do rio que lhe deu esse nome. A região que envolve o Miradouro Natural dos Meandros do Zêzere tem, também, grande interesse ecológico, nomeadamente, a Mata de Álvaro e a sua vegetação, onde as encostas que circundam o território se destacam pela presença de monoculturas de pinheiro bravo. Desta forma, o Vale do Zêzere surge imponente na paisagem, com curvas acentuadas, levando o rio a mudar de forma, permitindo que se visualizem várias paisagens em volta do Zêzere, para além dos alinhamentos montanhosos da Gardunha, Estrela, Lousã e Penedos de Góis.

##### ***Aldeia do Xisto de Janeiro de Baixo***

A Aldeia do Xisto de Janeiro de Baixo é uma das 27 aldeias do Centro de Portugal que integra a Rede das Aldeias do Xisto de Portugal. O território da Pampilhosa da Serra conta, neste caso, com duas: Janeiro de Baixo e Fajão. O acesso a esta aldeia é realizado através da passagem por uma ponte, sendo este um território isolado no meio das serras.

Infelizmente, os recursos naturais, deste e de outros locais na redondeza, não foram suficientes para travar a emigração da população. No entanto, hoje, muitas das casas existentes na aldeia são de segunda habitação, sendo que algumas foram recuperadas por estrangeiros e outras habitações servem de alojamento para os turistas.

Esta aldeia conta com a existência de um parque fluvial, um parque infantil, um parque desportivo, um parque de lazer e um parque de campismo rural. Percorrendo as ruas, é também possível observar que o tom alaranjado da terra e do xisto das infraestruturas dão cor à aldeia (Figura 18). Além das várias casas recuperadas ao longo dos últimos anos, existem também vários pontos de interesse dedicados ao património religioso, arquitectónico e ambiental. Locais como a Igreja Matriz de São Domingos, as Capelas de São Salvador e de Santo Cristo, as cristas quartzíticas (integradas no Geo-Parque Naturtejo – UNESCO) e os meandros do rio Zêzere, as “curvas” do rio classificadas como geossítio pela UNESCO e que fazem as paisagens de toda a Grande Rota do Zêzere, fazem parte deste território. A aldeia conta ainda com uma curiosa memória: o "Tronco" - lugar onde, antigamente, se procedia à identificação dos animais.



**Figura 18** - Aldeia de Xisto de Janeiro de Baixo.

**Fonte:** Fotografia própria.

### *Aldeia do Xisto de Fajão*

Localizada na Serra do Açor, esta Aldeia do Xisto ocupa a freguesia de Fajão-Vidual - uma das oito freguesias do concelho da Pampilhosa da Serra. Esta localidade conta com o seu próprio museu, com o nome de Monsenhor Nunes Pereira, sendo um espólio museológico que tem expostas gravuras, aguarelas de Fajão e objetos pertencentes à história antiga desta aldeia, como, por exemplo, o seu primeiro telefone público. Próxima do Parque

Eólico da Pampilhosa da Serra, é grande o conjunto de habitações que existem na aldeia, feitas em xisto, a rocha metamórfica e típica da arquitetura da região. Este local conta com a existência de uma Igreja Matriz, de uma Capela dedicada à Nossa Senhora da Guia e de uma piscina aberta ao público, junto a um parque verde.

Nas várias entradas da localidade existem parques para estacionamento dos veículos rodoviários dos habitantes e visitantes, com o objetivo de se evitar a utilização dos mesmos no interior da aldeia. Além da presença de um destacamento de Bombeiros (Bombeiros 0621 – Destacamento Fajão), existe um ginásio ao ar livre, um restaurante de comida tradicional, um centro de dia e um espaço de informações e turismo (Ponto + Fajão). Ao longo das várias ruas é também possível de observar que as espécies arbóreas estão identificadas, numa vertente pedagógica, assim como estão a ser requalificadas várias habitações.

### *Praia Fluvial de Pampilhosa da Serra*

Segundo a Câmara Municipal, a Praia Fluvial de Pampilhosa da Serra é, atualmente, um dos maiores postais ilustrados do concelho (Figura 19). Esta instalação, com classificação de praia acessível, conta com águas provenientes do rio Unhais.

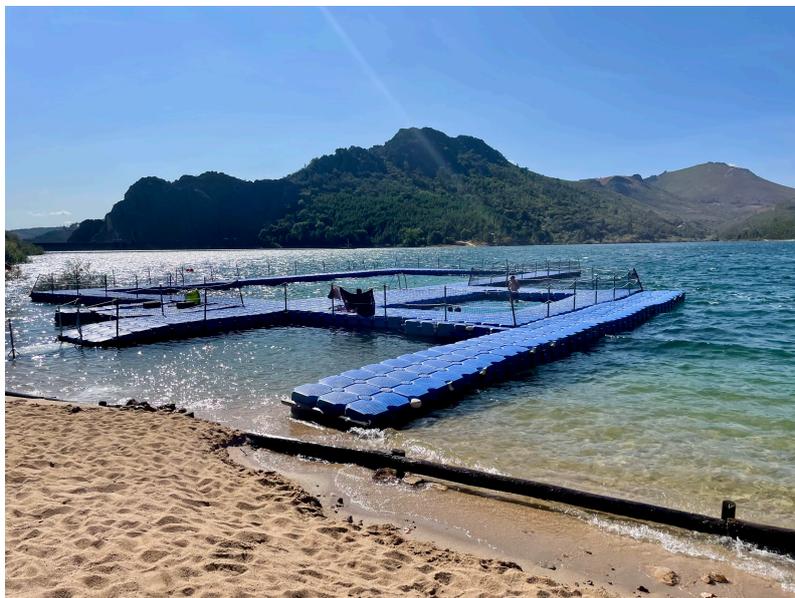


**Figura 19** - Praia Fluvial de Pampilhosa da Serra.

**Fonte:** Fotografia própria.

### *Praia Fluvial de Santa Luzia (Barragem de Santa Luzia)*

A Barragem de Santa Luzia é utilizada, frequentemente, para canoagem, passeios pedestres, escalada, pesca, atividades náuticas, ou para banhos na piscina flutuante (cf. Figura 20). Este local recebe água das ribeiras do Vidual e Unhais, bem como da albufeira do Rio Ceira, através da passagem de um túnel. Esta infraestrutura conta ainda com uma ciclovia, um circuito de manutenção, caminhos pedestres, um campo polidesportivo e um centro de BTT, onde se podem percorrer mais de 122 quilómetros trilhos sinalizados. Além disso, a Praia Fluvial, localizada na Barragem, conta com um bar e esplanada, uma piscina flutuante, um parque de merendas, casas de banhos públicas, parque de estacionamento, zona relvada e areal.



**Figura 20** - Praia Fluvial de Santa Luzia.

Fonte: Fotografia própria.

### *Praia Fluvial de Pessegueiro*

A freguesia de Pessegueiro da Pampilhosa da Serra é atravessada por uma Praia Fluvial de relva. Este recanto fluvial, classificado como praia acessível de Portugal, conta com a proximidade de uma piscina, bar, parque de merendas, parque infantil, campo de futebol, balneário, instalações sanitárias e lugares para mobilidade reduzida. Com a presença de nadadores salvadores na época balnear, perto está também localizado o parque de campismo e o percurso do Caminho do Xisto do Pessegueiro.

### ***Praia Fluvial de Janeiro de Baixo***

Esta é a Praia Fluvial que percorre a Aldeia do Xisto de Janeiro de Baixo (Figura 21). Através do alto da aldeia, é possível observar o rio Zêzere que alimenta este recanto fluvial natural e de areia. Localizada junto à entrada para o parque de campismo rural, a praia é contemplada com um parque de estacionamento, bar, campo de futebol, balneário e instalações sanitárias. Classificada como praia acessível de Portugal, é também possível aos banhistas alugarem canoas para navegar no rio, disponibilizadas pelo parque de campismo.



**Figura 21** - Praia Fluvial de Janeiro de Baixo.

Fonte: Fotografia própria.

#### **6.1.2. Património de carácter cultural**

##### ***Museu Municipal de Pampilhosa da Serra***

Localizado na Praça Barão de Louredo, este espaço constitui parte do património que incorpora alguns dos conceitos da arquitetura pública civil dos finais do século XVIII. Inaugurado a 28 de novembro de 1996, este Museu Municipal conta com uma coleção altamente etnográfica composta por objetos doados pela comunidade local e que juntos explicam e contam a história da Pampilhosa da Serra.

Em 2010, a Câmara Municipal integrou um projeto de requalificação do Museu Municipal no Programa de Regeneração Urbana para a Vila de Pampilhosa da Serra, candidatado, aprovado e financiado pelo MAIS CENTRO, no âmbito do Quadro de

Referência Estratégico Nacional (QREN). Esta requalificação permitiu qualificar todo o espaço, aumentando o valor da coleção museológica através do recurso a novas tecnologias e a novas formas expositivas.

Inaugurada a requalificação em 2014, segundo a Câmara Municipal da Pampilhosa da Serra, o Museu é um ponto de partida para descobrir e conhecer o território, tendo uma política educativa forte. A autarquia refere também que as instalações defendem a conservação sempre que possível “in loco”, por forma a exhibir e divulgar os objetos no seu contexto original.

Ao longo das várias salas existentes, é possível conhecer e descobrir a forma de viver das pessoas do concelho ao longo dos séculos. Através de testemunhos e materiais expostos, o Museu transformou-se numa memória da alma serrana, através da explicação do ciclo do azeite, do pão, da agricultura, da pastorícia, dos sapateiros, entre outros. Também na sala dedicada ao serviço educativo e à reserva visitável, é possível recuar aos tempos de António de Oliveira Salazar e conhecer, de perto, o primeiro televisor que existiu na Pampilhosa da Serra, de 1958, além de várias memórias de casas de famílias.

### ***Museu Monsenhor Nunes Pereira***

Foi Monsenhor Nunes Pereira, cidadão natural da Freguesia de Fajão, o impulsionador da criação de um museu na Aldeia de Xisto do Fajão, inaugurado a 13 de setembro de 1997 e ampliado a 16 de abril de 2000. Por sua vontade, foi criado um edifício que acolhe a história da freguesia e do concelho de Pampilhosa da Serra.

Através da reabilitação total de uma casa de xisto, este edifício acolhe o Museu Monsenhor Nunes Pereira - um acervo composto por obras de Monsenhor Nunes Pereira, tendo um núcleo forte de cariz etnográfico, onde há uma ligação dos materiais de pedra e madeira. Presente na Aldeia de Xisto do Fajão, que integra a Rede de Aldeias do Xisto de Portugal, este espaço recria espaços e ambientes tradicionais, dedicados à pintura, à escultura e a obras de Monsenhor Nunes Pereira, assim como é possível contemplar várias memórias do território.

Em Fajão, muitas histórias deste artista e antigo sacerdote da Diocese de Coimbra estão presentes neste espaço. Desde a xilogravura em madeira e em pedra, este espaço museológico promove a sua criação artística, no interior do país, assim como tem vários

núcleos de arte, sendo de destacar a presença de pintura-retrato do Monsenhor Nunes Pereira, feita em 1960 pelo pintor fajaense Guilherme Filipe.

### 6.1.3. Património de carácter religioso

#### *Igreja Matriz de Pampilhosa da Serra*

Em 1907, este espaço enfrentou um violento incêndio. Dos escombros restaram apenas o retábulo de pedra estilo renascença, do século XVI, e a Imagem de Nossa Senhora do Rosário. Desta forma, a construção da nova Igreja Matriz da Pampilhosa decorreu entre 1908 e 1911. Atualmente, estas instalações religiosas possuem uma custódia de prata dourada com tintináculos, do século XVI, e uma pequena urna de prata, que data de 1664, estando presentes, para além da Padroeira, a Nossa Senhora do Pranto, o Sagrado Coração de Jesus, a Imaculada Conceição e a Nossa Senhora dos Remédios (Figura 22).



**Figura 22** - Interior da Igreja Matriz de Pampilhosa da Serra.

Fonte: Fotografia própria.

## 6.2. Património imaterial

### 6.2.1 Cultura gastronómica

A gastronomia tradicional regional e as iguarias típicas de Pampilhosa da Serra são um dos principais atrativos do território, sendo um elemento do património imaterial cultural. Neste âmbito, este território integra uma região com pratos típicos como a

chanfana, o cabrito, o javali, o maranho, o bucho, a couvada - um prato composto por bacalhau com couves -, o cabrito assado no forno e a truta frita com molho de escabeche (RECORD, 2022). Em relação à doçaria, a conjugação de ingredientes permite destacar: a tigelada, a filhó espichada, as fatias douradas, o bolo de mel e de azeite, os carolos e o arroz doce (Turismo Centro de Portugal, s.d.).

### 6.2.2 Produtos artesanais

A região e o concelho de Pampilhosa da Serra oferecem os seguintes tipos de artigos artesanais tradicionais trabalhados pelas mãos de artesãos: bordados, cestaria, toalhas e colchas de linho, miniaturas de casas de xisto, objetos em ferro, peças de cerâmica, tapeçarias, trabalhos em madeira e raízes de negrilho<sup>17</sup> e rendas.

## 7. Eventos dinamizados no território de Pampilhosa da Serra

Se por um lado o património material e imaterial tem várias vertentes no concelho de Pampilhosa da Serra, o território conta também com um leque de vários eventos, produzidos pelos setores público e privado, que permitem mostrar o que os seus lugares têm de melhor.

### *Pampilhosa da Serra Walking Weekend*

A Pampilhosa da Serra conta com a existência de um dos eventos nacionais de maior escala e com mais edições contínuas de pedestrianismo e festivais de caminhadas: o *Pampilhosa da Serra Walking Weekend*. No seu estudo, Carvalho e Alves (2021) referem que a sua relevância turística destaca-se, designadamente, para mitigar a sazonalidade, para atrair novos visitantes, para reforçar o posicionamento no âmbito deste segmento, e para impulsionar a economia local. Com organização a cargo da empresa de animação turística EPIC LAND, esta é uma experiência retratada como “memorável, em que os participantes imergem de forma autêntica, descontraída e em ambiente familiar”, nos principais atrativos da Pampilhosa da Serra: a natureza, a gastronomia, as tradições e os costumes (EPIC LAND, 2023).

Segundo o Campeão das Províncias, as caminhadas são a verdadeira inspiração deste evento, sendo que, em 2023, os participantes são convidados “a percorrer trilhos

---

<sup>17</sup> *Ulmus minor* - ulmeiro, mosqueiro, olmo.

deslumbrantes por terra, a desfrutar das famosas caminhadas aquáticas por água e até mesmo a explorar os céus”, numa fusão entre ciência e imaginação (Campeão das Províncias, 2023). O *Pampilhosa da Serra Walking Weekend* conta ainda com o apoio da Câmara Municipal, da Escola Superior de Educação de Coimbra, da ADXTUR e da Decathlon.

### *Natal Serrano & Festival da Filhó Espichada*

Segundo a Câmara Municipal de Pampilhosa da Serra, as oito freguesias do concelho, ao longo de vários dias, fazem-se representar aos habitantes e aos turistas que visitam o território na época do Natal, dando a conhecer as diferentes formas de confeccionar as iguarias da gastronomia serrana. Nesta celebração natalícia, além de usufruírem do espaço gastronómico, há um circuito de três áreas interligadas – uma para o Festival da Filhó Espichada, outra para artesanato e outra para os espetáculos musicais, sendo que a instituição refere que há atividades e espetáculos diários para todos os “miúdos e graúdos”.

No *Natal Serrano*, conforme a Figura 23, os concertos e as atuações musicais itinerantes são uma constante ao longo das celebrações da época natalícia e a música “encanta e reserva um programa repleto de (boas) surpresas”. Também a astronomia é convocada a estar presente neste evento, existindo um planetário - “espaço de ciência e de sonhos” - disponível e onde os elementos astronómicos “iluminam a imaginação e a criatividade, proporcionando agradáveis momentos em família” (ADXTUR - Agência para o Desenvolvimento Turístico das Aldeias do Xisto, 2022).



**Figura 23** - Edição 2023 do Natal Serrano.

**Fonte:** Facebook da Câmara Municipal de Pampilhosa da Serra.

### ***Festas do Concelho da Pampilhosa da Serra & Feira de Artesanato e Gastronomia***

Realizadas anualmente, no mês de agosto, as *Festas do Concelho da Pampilhosa da Serra* levam a gastronomia tradicional à prova de todos os que habitam e visitam o território, sendo assegurada através das tasquinhas que marcam presença, ao longo de todos os dias, na *Feira de Artesanato e Gastronomia*. Segundo a Câmara Municipal de Pampilhosa da Serra, são mais de 100 expositores que, ao todo, dão destaque neste certame ao artesanato nacional e internacional e que comprovam todo o potencial dos recursos naturais da região.

No mês de agosto, período de regresso a Portugal de vários emigrantes, estas *Festas do Concelho* marcam o território, segundo a autarquia, com um espírito único, marcado pela música nacional, pelo convívio, pelos regressos e encontros, num mês que é, por excelência, um marco festivo para todos os Pampilhosenses. Além disso, as *Festas do Concelho* integram as festividades religiosas em honra e em homenagem à Santa Padroeira de Pampilhosa da Serra, sendo, por isso, também designadas de *Festas de Nossa Senhora do Pranto*.

### ***Pampilhosa Night Run***

Numa iniciativa associada à celebração do Dia Internacional de Monumentos e Sítios, dinamizada pelo Museu Municipal de Pampilhosa da Serra, este evento desportivo noturno desafia todos os participantes a realizarem atividades que visam a valorização do património local. Segundo a Câmara Municipal, o evento conta com um envolvimento criativo de desporto, tradições e convívio e pretende sensibilizar todos os participantes para a importância da salvaguarda e compromisso da “herança comum que é o património” (Câmara Municipal de Pampilhosa da Serra, s.d.).

Ao longo do percurso, os participantes têm a oportunidade de visitar vários pontos de interesse do concelho e são desafiados a superar várias atividades físicas, assim como a participarem e a responderem a perguntas de assunto e interesse cultural e histórico.

O *Pampilhosa Night Run* é dinamizado no âmbito do Dia Internacional dos Museus, em abril, no dia que se assinala desde 1977 por proposta do Conselho Internacional de Museus, organismo da UNESCO, com o objetivo de promover, junto da sociedade, uma reflexão sobre o papel dos museus no seu desenvolvimento.

### ***Encontro de Escaladores em Santa Luzia***

A Associação para a Dinamização e Formação em Escalada (SAFE) desafia, com o apoio da Câmara Municipal de Pampilhosa da Serra e da Federação de Campismo e Montanhismo de Portugal, os entusiastas em escalada para um fim-de-semana “nas alturas”, junto à Barragem de Santa Luzia, na Pampilhosa da Serra. O encontro de vários escaladores é resultado da iniciativa desta associação e é aberta a toda a comunidade que queira participar, sendo indicado e adaptado a iniciantes (com o devido acompanhamento de monitores) e a escaladores experientes, uma vez que estão disponíveis diversos tipos de escalada, com níveis de exigência distintos.

Este evento contempla as opções de escalada desportiva, multilargos, escalada clássica e via ferrata. Neste open day, a escalada desportiva, por exemplo, realiza-se no sector Eucaliptos e Mimosa da Barragem, com auxílio de corda por cima e assistência permanente dos monitores, destinada, principalmente, à comunidade local sem experiência de escalada. Além disso, também é possível praticar rapel neste dia.

Expandir limites, descobrir novas habilidades e colecionar memórias incríveis são os objetivos para este evento, em que a entidade organizadora promete uma experiência a não perder.

### ***A Páscoa é em Janeiro***

O convívio *A Páscoa é em Janeiro* é um evento que tem vindo a ocorrer de forma regular no concelho de Pampilhosa da Serra. Para além da tradicional caminhada de cerca de 10 quilómetros ao longo do trilho PR4 – Caminho do Xisto de Janeiro de Baixo, que percorre toda a zona envolvente desta Aldeia do Xisto, este acontecimento proporciona aos participantes convívio e boa disposição, contribuindo para a coesão social.

Os participantes usufruem de animação musical, sendo que esta iniciativa promove um espírito de confraternização entre a comunidade local e os outros participantes que se inscrevem no evento. Além disso, o programa contempla diversos momentos de animação musical ao longo de todo o dia. Neste espírito de convivência inerente à quadra pascal, a atmosfera convivial e de boa disposição é também notória no habitual almoço realizado após a caminhada.

O evento é organizado pela Junta de Freguesia de Janeiro de Baixo e pela Câmara Municipal de Pampilhosa da Serra, em colaboração com os Bombeiros Voluntários de Pampilhosa da Serra e com o apoio da ADXTUR.

### *Noites de Verão - Cinema ao Ar Livre*

No mês de agosto, o concelho de Pampilhosa da Serra recebe as *Noites de Verão - Cinema ao Ar Livre*. Na Praça do Regionalismo, os habitantes e visitantes são convidados para um conjunto de espetáculos de stand-up comedy, protagonizados por vários humoristas portugueses. Além disso, nesta jornada de boa disposição, depois dos espetáculos de stand-up comedy, há também sessões de teatro e de cinema para as crianças, jovens e adultos. Pela noite fora, o evento continua com sessões de cinema, num verdadeiro anfiteatro ao ar livre de Pampilhosa da Serra, numa organização da Câmara Municipal.

### **Verão à Luz das Estrelas**

Em 2023, no meses de agosto e setembro, o concelho, no âmbito da certificação internacional do projeto Dark Sky Aldeias do Xisto – Destino Turístico Starlight, contou com um calendário de eventos que permitiu a habitantes e visitantes observar os céus. Este programa, segundo a Câmara Municipal de Pampilhosa da Serra, “permitiu fomentar a descoberta e despertar a curiosidade, o imaginário e até o conhecimento em relação aos fenómenos astronómicos” (Aldeias do Xisto, 2023).



**Figura 24** - Experiência multissensorial denominada “Astronomia no Equinócio”.

**Fonte:** Facebook da Câmara Municipal de Pampilhosa da Serra.

## 8. Meios de comunicação e divulgação do território

A comunicação e a publicidade têm à disposição vários meios que possibilitam e contribuem para a disseminação do conhecimento, do potencial, das atrações e das inovações postas em prática nos territórios. Tal como refere Almeida (2004), comunicar o “estilo de vida” e as melhorias que ocorrem nos lugares através de uma estratégia de imagem e de um programa de comunicação é um elemento fundamental para que a “estratégia de marketing permita satisfazer os públicos-alvo”.

Segundo Antunes (2002), os atores de marketing dos territórios têm de ser capazes de identificar os aspetos positivos e as vantagens do território que os diferenciam. O autor defende que para que o “marketing de imagem” consiga ter sucesso, “as vantagens distintivas da oferta global da cidade têm de ser eficazmente comunicadas e promovidas (...)” (citado em Almeida, 2004). Neste âmbito, Almeida (2004) sustenta que “as Câmaras Municipais desempenham um papel fundamental em todo este processo, servindo de intermediárias”, através dos vários serviços municipais, a quem também cabe uma “elaborada e correta estratégia de divulgação”.

### *CCN – Centro de Comunicação da Natureza*

A Câmara Municipal da Pampilhosa da Serra lançou, no mês de maio de 2020, em pleno período de pandemia provocado pela COVID-19, um canal online municipal concebido para difundir, regularmente, as iniciativas que acontecem no concelho: o Centro de Comunicação da Natureza (CCN). No seu lançamento, a autarquia considerou que a criação deste meio de informação online<sup>18</sup> “contribuirá para que todos estejam ainda mais unidos e esclarecidos”.

Através dos canais digitais, este espaço de informação semanal da Câmara Municipal faz chegar aos habitantes do concelho “tudo o que acontece”, desde as áreas da saúde ao desporto, passando pela cultura, o desenvolvimento, o turismo ou a educação. Valorizar a identidade e as gentes do território é um dos principais desígnios do projeto lançado.

Nomeado para o prémio “Município do Ano 2021”, uma distinção criada pela Universidade do Minho, com o intuito de reconhecer boas práticas dos municípios de Portugal, que promovam a inclusão, o crescimento e a sustentabilidade no território, na

---

<sup>18</sup> [www.facebook.com/camaramunicipaldapampilhosadaserra/videos/538667387017079](https://www.facebook.com/camaramunicipaldapampilhosadaserra/videos/538667387017079)

entrevista que foi transmitida no dia do arranque oficial do canal, o Presidente da Câmara Municipal de Pampilhosa da Serra, José Brito, considerou que o projeto surge no âmbito de “uma obrigação da autarquia - dar a conhecer, cada vez mais, aquilo que se passa no município e no concelho”.

Além disso, o autarca referiu também que “ao longo dos últimos anos”, o autarquia da Pampilhosa “tem feito uma aposta muito grande na comunicação”, o que aumentou a visibilidade das iniciativas e dos atrativos do território, levando a que a Pampilhosa da Serra “passasse a ser conhecida por coisas boas”.

### *Jornal local “Serras da Pampilhosa”*

O concelho da Pampilhosa da Serra conta com a existência de um único jornal local no território (Figura 25). Com a sua disponibilização na via digital, através de [www.serrasdapampilhosa.pt](http://www.serrasdapampilhosa.pt), e em suporte de papel, este meio de comunicação permite a navegação e a consulta de informação local. Fundado em junho de 1999, o jornal impresso é disponibilizado, mensalmente, na Casa do Concelho da Pampilhosa da Serra, tendo um preço unitário de 1,50 euros e uma tiragem de 1.500 exemplares. A possibilidade de assinatura anual também existe, com um custo de 15 euros, sendo um mecanismo que os cidadãos podem usufruir para receberem o jornal nas suas próprias moradas.

Propriedade da Casa do Concelho, sob a direção de André Mendes, e com o lema “Desde 1999 a dar voz ao Regionalismo Pampilhosense”, a edição online permite também a quem reside fora do concelho consultar a informação da Pampilhosa da Serra, através de um ecrã digital. Com várias edições já realizadas, mais de 280, dedicadas, nomeadamente, a áreas como as aldeias, os eventos, a cultura e a ação social, e a realização de entrevistas, este meio tem ajudado a divulgar a atividade do concelho da Pampilhosa da Serra de forma global.



Figura 25 - Capa do jornal “Serras da Pampilhosa” (edição dezembro 2021).

Fonte: Website do jornal.

### *Boletim Municipal de Pampilhosa da Serra*

Propriedade da Câmara Municipal de Pampilhosa da Serra, o Boletim Municipal é uma edição semestral através da qual a autarquia comunica à população local toda a atividade desenvolvida no território, nos últimos seis meses. A primeira edição foi distribuída no ano de 1997 e a segunda no ano de 1999, sendo que a partir de 1999 foi assumida uma periodicidade semestral e que se mantém até aos dias de hoje.

Em 1997, a Câmara Municipal anunciava na primeira edição impressa que pretendia aproximar os munícipes do trabalho do executivo municipal. Reforçar os laços de amizade, a solidariedade e a transparência eram objetivos assumidos para este formato de comunicação. Atualmente, com uma tiragem de 2000 exemplares, os habitantes do concelho e os visitantes podem consultar notícias, campanhas e deliberações sobre o concelho, através deste formato gratuito.

Promover as potencialidades do território junto dos visitantes é outro objetivo, dado que os cidadãos que não participam das atividades realizadas regularmente no concelho podem estar informados do trabalho realizado em prol do desenvolvimento económico, social e cultural de Pampilhosa da Serra.

### *Divulgação outdoor*

Pampilhosa da Serra conta com vários formatos *outdoor* que permitem a divulgação e comunicação dos eventos culturais do território (Figura 26). Em várias estradas e ruas, é

possível observar a existência de meios *outdoors* para divulgar, estrategicamente, o que é realizado no concelho.



**Figura 26** - *Outdoor* que promove iniciativas de Pampilhosa da Serra.

Fonte: Fotografia própria.

### *Website da Câmara Municipal de Pampilhosa da Serra*

As Câmaras Municipais apostam, na era digital, na internet como um mecanismo precioso que permite a divulgação de vários tipos de informação nos meios digitais. A utilização deste veículo de comunicação permite à autarquia promover e difundir informação municipal em qualquer lugar, de forma fácil e rápida.

O website da Câmara Municipal de Pampilhosa da Serra é, segundo a autarquia, um espaço que contribui para a universalidade, acessibilidade, transparência e eficiência do serviço público municipal. Além da prestação de serviços pela via online aos munícipes de Pampilhosa da Serra, como, por exemplo, a submissão de requerimentos ou pedidos, o portal municipal [www.cm-pampilhosadaserra.pt](http://www.cm-pampilhosadaserra.pt) é também o portal turístico do concelho, através do qual os turistas podem aceder a informações úteis para planearem a sua viagem, com base na informação turística, cultural, histórica e paisagística.

Através de quatro áreas direcionais: “Município”, “Viver na Pampilhosa”, “Visitar a Pampilhosa” e “Balcão Virtual”, a autarquia procura estabelecer uma relação direta entre a Câmara e o munícipe.

### *Páginas de Facebook e Instagram da Câmara Municipal de Pampilhosa da Serra*

As redes sociais são uma ferramenta muito utilizada pelas autarquias para a aposta na comunicação de eventos e de atividades culturais, assim como de investimentos e intervenções no território. Através da potencialidade que o Facebook apresenta no alcance de vários públicos-alvo, esta rede social é apenas uma das muitas que existem por todo o mundo. Desta forma, o Facebook da Câmara Municipal de Pampilhosa da Serra - [www.facebook.com/camaramunicipaldapampilhosadaserra](http://www.facebook.com/camaramunicipaldapampilhosadaserra) - é uma das redes sociais da Câmara Municipal, assim como o Instagram - [www.instagram.com/centro.natureza](http://www.instagram.com/centro.natureza).

## **9. Análise do Programa Estratégico Municipal de Pampilhosa da Serra 2014-2020**

A Câmara Municipal de Pampilhosa da Serra é o órgão de administração local que tem a responsabilidade de desenvolver e planear estrategicamente o desenvolvimento do seu território, nas mais variadas vertentes, como, por exemplo, a cultura ou o turismo. A valorização do património e da cultura de um território é um eixo fundamental no plano de desenvolvimento de qualquer concelho, dado que com o empenho na sua dinamização, as repercussões positivas surgem através do desenvolvimento social e económico, da melhoria da imagem dos territórios e do aumento das práticas turísticas (Chihungo, 2018). Neste âmbito, Pampilhosa da Serra entende a natureza, o património e a cultura como um conjunto de produtos materiais e imateriais que têm relevância chave enquanto recursos de oferta cultural e promoção do turismo (Câmara Municipal de Pampilhosa da Serra, s.d.).

Em dezembro de 2013, a Câmara Municipal lançou um Programa Estratégico Municipal de Pampilhosa da Serra – 2014-2020 – que se baseia nas três prioridades da Estratégia Europa 2020 (EE2020) para se desenvolver: crescimento inclusivo, crescimento inteligente e crescimento sustentável. Com especial foco nas cinco prioridades estratégicas nucleares de desenvolvimento da região Centro: “criar valor acrescentado, reforçar a coesão territorial, gerar, captar e reter talento, dar vida e sustentabilidade a infraestruturas existentes e consolidar a capacitação institucional” foi criado um Grupo de Ação Local dedicado à elaboração deste Programa, alinhado com as prioridades da EE2020 e enquadrado no modelo definido pelo Programa Nacional de Reforma Portugal 2020 e pela União Europeia através do Quadro Estratégico Comum 2014-2020 (Câmara Municipal de Pampilhosa da Serra, 2013).

De forma a construir e a enriquecer o Programa Estratégico 2014-2020, que garante o posicionamento estratégico do concelho de Pampilhosa da Serra, através da apresentação da visão, da identificação das prioridades transversais e da definição de áreas de investimento prioritárias, este foi um processo participativo que decorreu com trabalho estabelecido em rede e com parcerias supra municipais, possibilitando a criação de um projeto em prol do desenvolvimento territorial. Com o objetivo de transformar Pampilhosa da Serra como “um território de baixa densidade sustentável que valoriza as suas especificidades e recursos naturais como mais-valias competitivas”, a estratégia municipal estabeleceu prioridades estratégicas de atuação e objetivos gerais, dos quais se destacam (Câmara Municipal de Pampilhosa da Serra, 2013):

- Promoção da plena e adequada cobertura e acesso às novas tecnologias de informação e comunicação, nomeadamente à internet e ao acesso a serviços virtuais;
- Aposta em parcerias com o sistema científico e tecnológico para o desenvolvimento de projetos diferenciadores e com mais valias diretas para o concelho e para o tecido económico;
- Aposta no ensino, na atualização das competências e na aprendizagem ao longo da vida, com vista à progressiva qualificação dos recursos humanos do concelho;
- Promoção de uma economia sustentável e competitiva baseada na valorização e gestão eficiente dos recursos naturais do concelho;
- Desenvolvimento do empreendedorismo orientado para a diversificação da base económica local e criação de emprego;
- Garantia de uma inclusão social ativa, através da integração social e do combate à pobreza.

Segundo este Programa Estratégico Municipal são estabelecidas como âncoras para a valorização e desenvolvimento deste território “os recursos naturais, das atividades económicas neles baseadas (agricultura, caprinicultura e silvicultura) e associadas (turismo de natureza e de aventura) e dos produtos endógenos (mel, aguardente, queijo e ervas aromáticas)” (p. 6). De acordo com o documento disponível, o conjunto de prioridades que permitem potenciar os “elementos diferenciadores” do território dividem-se em vários programas de investimento divididos em:

**Programa 1** | Programa integrado de valorização da oferta turística, da floresta e dos produtos locais;

**Programa 2** | Programa de valorização da astronomia;

**Programa 3** | Programa de valorização e modernização da indústria de diversões;

**Programa 4** | Programa de valorização dos recursos naturais e eficiência energética;

**Programa 5** | Programa de qualificação e emprego;

**Programa 6** | Programa de inclusão e valorização da qualidade de vida;

**Programa 7** | Programa de valorização urbana e territorial.

Através do estabelecimento destes sete programas, a autarquia refere que “turismo natureza e produtos locais” é uma das áreas estratégicas para o concelho que permitem “afirmar Pampilhosa da Serra como um destino de natureza e de aventura através de uma oferta turística diversificada assente na valorização das suas especificidades e produtos locais únicos e diferenciadores” (Câmara Municipal de Pampilhosa da Serra, 2013). Além disso, o documento refere também que o concelho deve distinguir-se como um território de experimentação em áreas de conhecimento como a energia e a astronomia, reforçando, pelas condições favoráveis existentes, o seu posicionamento a nível nacional e internacional.

Ao longo da estratégia é referido que as políticas do município devem conseguir tornar Pampilhosa da Serra um território: (i) “inteligente” e “sustentável”, através de um crescimento económico sustentado na valorização da conjuntura local, acompanhado pela qualificação e adaptação das empresas e serviços nos setores da energia, floresta e turismo e nos atividades emergentes como a astronomia; (ii) “inclusivo”, apto para fixar e atrair população através de mais criação de emprego e valorização das especificidades territoriais.

Como exemplo, segundo a autarquia, através das especificidades paisagísticas que caracterizam o concelho de Pampilhosa da Serra, como o relevo acidentado (declives) ou a extensão do território, assim como do aumento, por parte dos cidadãos, da procura de destinos de bem-estar e de experiências diferenciadas na descoberta de novos territórios e ambientes, o **Programa 1** tem como objetivo desenvolver a base económica do concelho através da aposta no turismo dedicado à aposta na natureza, nas tradições e nos produtos locais. Desta forma, foram definidas ações estratégicas imateriais e materiais focadas em:

- Despertar a base económica do concelho através da aposta no turismo associado aos elementos identitários (e.g. floresta e produtos locais), com vista à oferta de um conjunto de experiências turísticas em contacto com a natureza;
- Garantir a devida articulação das iniciativas relacionadas com a originalidade, especificidade cultural e ruralidade do concelho com produtos consolidados e complementares, como as aldeias de xisto;
- Desenvolver um produto turístico “integrado e exclusivo” do concelho e disseminá-lo nos canais nacionais e internacionais dedicados à natureza, história, cultura, ciência e produtos locais;
- Disponibilizar uma agenda frequente de eventos de cariz turístico;
- Afirmar estratégias de divulgação turística através da criação de ferramentas de marketing turístico e promoção territorial;
- Apostar na investigação, desenvolvimento e inovação orientados para uma melhor rentabilização da floresta do território e para a valorização do potencial produtivo que possui.

Ao longo de todos os programas, enumerados anteriormente, o documento define várias ações que visam definir o potencial do território nas áreas da astronomia, dos recursos naturais, da eficiência energética, da valorização territorial e da qualidade de vida. Através das estratégias elencadas, a autarquia refere que o desenvolvimento do território concretiza-se através da intervenção e do trabalho em rede do domínio público e privado, existindo o objetivo de melhorar a qualidade de vida dos residentes como também valorizar o património do ponto de vista turístico (Câmara Municipal de Pampilhosa da Serra, 2013). Com base no exposto, esta estratégia vai ao encontro da abordagem de processo de planeamento estratégico territorial que Fonseca e Ramos (2006) estabelecem referente à importância que a definição de objetivos e ações nas mais diversas áreas têm para tornar o processo de planeamento estratégico “capaz de mobilizar os principais atores locais na definição dos caminhos a seguir” (Fonseca & Ramos, 2006). Mobilização, segundo a autarquia, que na implementação do Programa Estratégico Municipal Pampilhosa da Serra 2020 é da responsabilidade de vários agentes públicos e privados locais, supramunicipais, regionais e nacionais - tecido empresarial, escolas, universidades, produtores locais, institutos, comunidade intermunicipal, entre outros - no sentido de que a implementação da estratégia deve acontecer de forma integrada, demonstrando a complementaridade entre os investimentos públicos e privados no alcance das metas e objetivos definidos.

Atualmente, a autarquia trabalha o território com base neste Programa Estratégico, dado que o documento dedicado ao horizonte 2030 ainda está a ser elaborado, adianta o Presidente da Câmara. “Estamos a fazer o novo”, sustenta Jorge Custódio, ao defender que as Câmaras Municipais têm de funcionar como um “motor de arranque, como um dominador comum para que tudo funcione”, sendo que para o autarca não se justifica os territórios pensarem de forma estratégica o seu desenvolvimento de médio e longo prazo sem envolverem o setor privado. Desta forma, o autarca dá o seu exemplo ao referir que, “praticamente todos os anos”, a Câmara Municipal de Pampilhosa da Serra realiza reuniões setoriais com os empresários, para os auscultar em relação ao que falta no território. O Presidente da Câmara adianta que o novo Programa Estratégico vai denotar a necessidade que o território tem em continuar a reinventar-se dado que “a maior diferença que está relacionada com a dificuldade que temos em conseguir fixar empresas e, nesta reinvenção, uma das questões que queremos potenciar é o projeto do *dark sky*”, uma área em que, segundo o autarca, “Pampilhosa já não precisa de inventar nada”.

## 10. Análise à imagem e ao desenvolvimento de Pampilhosa da Serra

Com o objetivo de analisar a imagem e a perceção de desenvolvimento que os cidadãos de Pampilhosa da Serra têm do seu território foi aplicado, a esta investigação, um inquérito *online* aos cidadãos naturais e residentes, elaborado e disponibilizado através do *Google Forms*, de forma a obter uma amostragem não probabilística por conveniência<sup>19</sup>. A opção de partilha e disseminação do inquérito recaiu na rede social *Facebook*, de forma a possibilitar o alcance do maior número de respostas possível, sendo que o mesmo foi elaborado e constituído por questões de escolha múltipla, mas também de resposta aberta e semiaberta.

De forma a ser possível conhecer as opiniões de várias gerações sobre a dinâmica que o território tem, assim como perceber por onde passa o presente e o futuro do território, temas como as potencialidades territoriais, os aspetos positivos e negativos, a comunicação territorial, a atração turística, entre outras dimensões, estiveram em análise.

---

<sup>19</sup> A amostragem por conveniência é uma técnica de amostragem não probabilística utilizada para criar amostras de acordo com a facilidade de acesso, tendo em conta a disponibilidade de pessoas para fazer parte da amostra num determinado intervalo de tempo ou tendo em conta qualquer outra especificação prática para a investigação. O investigador escolhe os membros apenas pela proximidade e não considera se representam uma amostra representativa de toda a população ou não do espaço geográfico.

De acordo com este inquérito dirigido a cidadãos naturais e residentes no concelho de Pampilhosa da Serra, efetuado entre o dia 11 de agosto e o dia 13 de setembro do ano de 2023, foi possível obter um total de 150 respostas, sendo que as mesmas foram analisadas e trabalhadas, com recurso ao *Excel*, de forma a ser extraído o máximo de informação possível com relevância para o estudo de caso. A escolha do dia de lançamento foi arbitrária, enquanto que a escolha do dia de encerramento da recolha de respostas foi quando foi alcançada a resposta 150.

O inquérito elaborado foi constituído por 18 questões, apresentadas e divididas em três grupos: caracterização sociodemográfica (Grupo 1), interpretação das dinâmicas atuais do desenvolvimento territorial e perspetiva em relação à imagem e à comunicação territorial (Grupo 2) e visão em relação ao futuro do território (Grupo 3).

De forma mais pormenorizada, a estrutura do inquérito está de acordo com os seguintes objetivos específicos:

#### *Grupo 1*

- Caracterização da amostra inquirida relativamente ao género, idade, nacionalidade, naturalidade, área de residência, escolaridade e ocupação profissional.

#### *Grupo 2*

- Identificação dos principais elementos que constituem a imagem atual do concelho de Pampilhosa da Serra;
- Determinação dos aspetos positivos e negativos que têm impacto na dinâmica e desenvolvimento do território;
- Avaliação da eficácia da comunicação territorial na divulgação do território;
- Identificação dos eventos que têm impacto na dinâmica territorial.

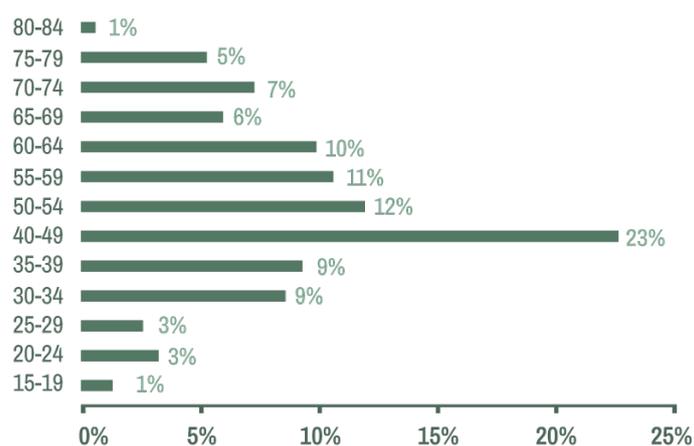
#### *Grupo 3*

- Identificação das motivações e das razões que são relevantes para a atração e fixação de população para o concelho;
- Conhecimento da visão dos cidadãos para o futuro do território.

## 10.1 Caracterização da amostra

Através de uma amostra constituída por um conjunto de 150 indivíduos é possível analisar vários dados relacionados com a idade de resposta, o género, a naturalidade, a residência e o grau de escolaridade, assim como outras informações consideradas relevantes.

Desta forma, os inquiridos situam-se entre várias faixas etárias dos seguintes grupos: jovens - indivíduos com idade até aos 29 anos; adultos - indivíduos com idade entre os 30 e os 64 anos; e idosos – indivíduos de 65 anos ou mais. Analisando os dados obtidos, o maior número de respostas regista-se em adultos entre os 40 e os 49 anos de idade, sendo que o menor número se verifica na faixa etária dos 15 aos 19 anos (Figura 27). Além disso, no que diz respeito ao género, 61% dos inquiridos são do sexo feminino, mais de 1/2 dos participantes, enquanto que o sexo masculino apenas diz respeito a 40% do total da amostra.

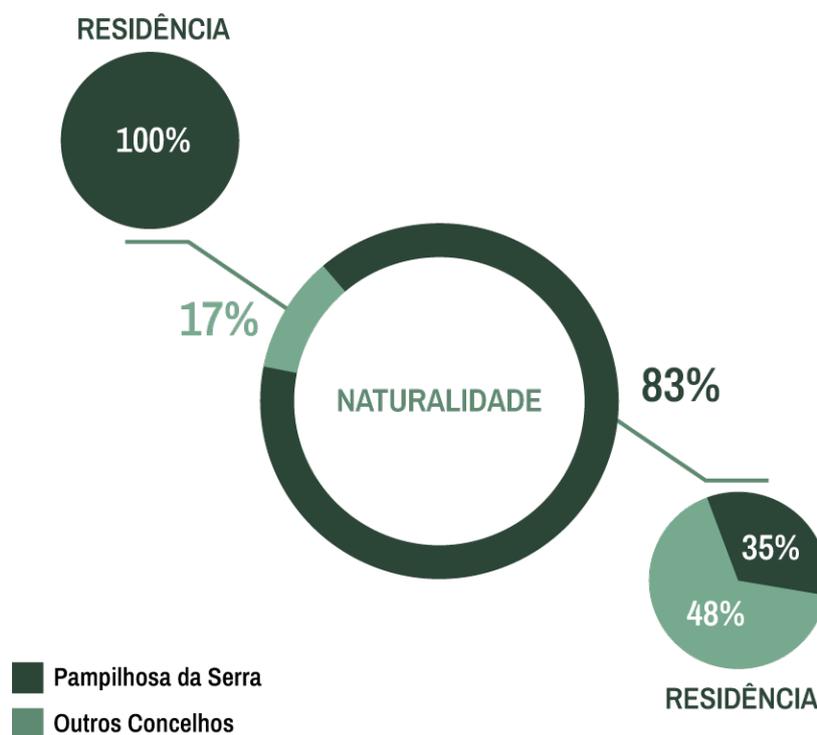


**Figura 27** – Distribuição das idades dos inquiridos por faixa etárias.

**Fonte:** Elaboração própria, com base no inquérito.

Se 100% dos cidadãos que responderam ao inquérito indicaram ser de nacionalidade portuguesa, em relação à sua naturalidade e residência os valores distribuem-se da seguinte forma: 51% residem no concelho de Pampilhosa da Serra, enquanto que os restantes cidadãos residem noutros territórios. Porém, os 49% de inquiridos que vivem noutras localidades são naturais do concelho de Pampilhosa da Serra e dos 51% dos que moram em Pampilhosa da Serra, apenas 18% são naturais de outros territórios (Figura 28). Estes dados permitem destacar que, seja através da sua naturalidade ou através da residência atual, todos os 150 inquiridos afirmam ter uma ligação com o concelho de Pampilhosa da Serra, sendo

possível afirmar que as respostas apresentadas ao longo do inquérito refletem resultados credíveis dado que todos revelam ter conhecimento próximo da realidade do território.



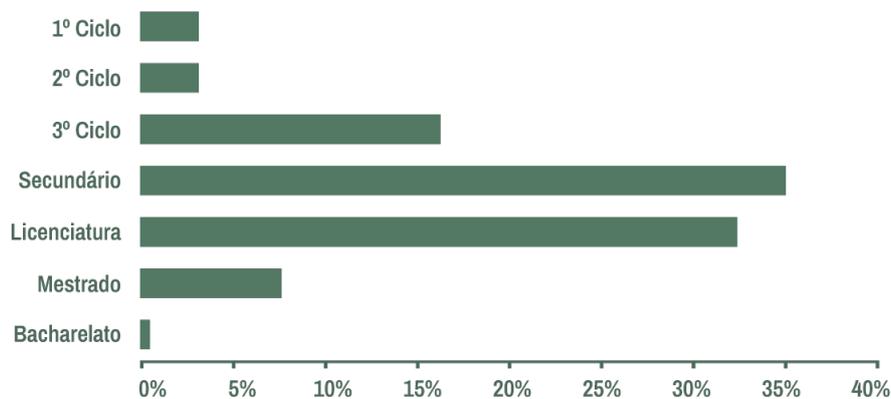
**Figura 28** – Naturalidade e residência dos inquiridos.

**Fonte:** Elaboração própria, com base no inquérito.

Ainda no que diz respeito ao local de residência, os 49% dos inquiridos que vivem fora do território de Pampilhosa da Serra, mas que são naturais do concelho, localizam-se, maioritariamente, a viver nas Regiões Centro e Área Metropolitana de Lisboa (NUTS II). Além disso, a maioria destes cidadãos tem habitação em concelhos como Lisboa (34%), Coimbra (7%), Sintra (7%), entre outros assinalados. Estes dados permitem confirmar a tendência de êxodo dos territórios rurais para os grandes centros urbanos, maioritariamente localizados no litoral do país. Uma migração interna que tem causas como a procura de melhores condições de emprego, de vida, assim como melhores infraestruturas, serviços e acessibilidades. Por exemplo, atualmente, a Área Metropolitana de Lisboa tem cerca de 2,8 milhões de habitantes, o que representa 27% da população portuguesa e demonstra um país desequilibrado e litoralizado.

Por outro lado, o grau de escolaridade é, por definição, o cumprimento de um determinado ciclo de estudos. Neste âmbito, os dados recolhidos (Figura 29) permitem

verificar que a maioria dos inquiridos já concluíram o ensino secundário (35%) e a licenciatura (35%).



**Figura 29** – Grau de escolaridade adquirido.

**Fonte:** Elaboração própria, com base no inquérito.

## 10.2 Análise da imagem e da comunicação territorial

No âmbito desta investigação e de forma a conseguir identificar as características que melhor ilustram o território de Pampilhosa da Serra, a amostra foi questionada sobre os elementos que identificam melhor e de forma mais rápida e imediata o concelho: “Quando pensa no concelho de Pampilhosa da Serra o que lhe vem à memória?”. Desta forma, através das respostas recolhidas foi possível dar origem a um diagrama de nuvem de elementos ou símbolos identitários do concelho (Figura 30). Através da especificação de algumas categorias de respostas, mas permitindo também a inclusão de novas categorias, os termos mais identificados e que, segundo a amostra, melhor representam Pampilhosa da Serra são “Natureza”, “Paisagem”, “Ruralidade”, “Festas”, “Gastronomia” e “Turismo”. Neste âmbito, é possível referir que os principais aspetos que contribuem para a imagem positiva deste território, de acordo com os inquiridos, são os que estão ligados e associados à natureza, ao turismo, assim como aos aspetos culturais e patrimoniais. No entanto, é de referir também que “Falta de desenvolvimento”, “Desertificação”<sup>20</sup>, “Abandono da floresta”, entre outros,

<sup>20</sup> “Desertificação” é um termo indicado em várias respostas dos inquiridos, mas que pretende ir ao encontro do termo correto: despovoamento, dado que o termo aplicado ao fenómeno da desertificação dos solos tem sido erradamente confundido, principalmente pelos órgãos de comunicação social, com o de despovoamento dos espaços geográficos. No entanto, nas figuras apresentadas nesta análise, optou-se por manter escrito o termo indicado pelos inquiridos.

são aspetos mencionados pelos cidadãos nas respostas e que caracterizam a imagem negativa do concelho.

A partir de todas estas respostas, é possível concluir que o Plano Estratégico Municipal de Pampilhosa da Serra 2014-2020 vai ao encontro, com a sua estratégia e plano de investimentos, do que os cidadãos identificam que cria uma imagem positiva e atrativa do território, sendo que as suas prioridades visam também colmatar os aspetos negativos referidos como o êxodo rural, o despovoamento, entre outros. Tendo por base os termos mais identificados, a criação de produtos turísticos dedicados à natureza, cultura, tradições e produtos locais, a disponibilização de uma agenda frequente de eventos de cariz turístico ou a aposta na investigação, desenvolvimento e inovação orientados para uma melhor rentabilização da floresta do território de Pampilhosa da Serra refletem as preocupações da comunidade.



**Figura 30** – Nuvem de elementos que caracterizam Pampilhosa da Serra.

**Fonte:** Elaboração própria, com base no inquérito.

Neste inquérito, por outro lado, os cidadãos foram desafiados a pensar o concelho e a apresentarem aspetos positivos e aspetos negativos em relação ao seu desenvolvimento e progresso. Desta forma, a partir da análise das respostas foi possível agrupá-las e refletir a partir delas sobre a imagem e visão que a amostra tem do território de Pampilhosa da Serra. Além disso, através destes aspetos foi possível conhecer oportunidades, vantagens, constrangimentos, limitações, que são indicadas em relação à construção do concelho.

Através da reunião dos pontos positivos mencionados pelos inquiridos é possível analisar e apresentar as principais áreas nas quais o concelho em estudo se destaca positivamente, assim como conhecer os atributos e os recursos que alavancam o desenvolvimento. *Aspetos naturais* como a tranquilidade, a calma, o sossego, a segurança ou a qualidade do ar são referidos, assim como é referido o impacto da natureza na qualidade de vida diária da população. Adicionalmente, as festas, os apoios sociais, as ligações familiares ou a hospitalidade são referidos ao nível dos *aspetos sociais*, assim como *aspetos culturais* como o património das aldeias, a gastronomia e a história. No entanto, a nível positivo, nenhum *aspeto económico* foi referido.

Neste sentido, considerando o total da amostra, 73% dos inquiridos consideram que os *aspetos naturais* são a área principal em que o concelho de Pampilhosa da Serra se destaca. Por sua vez, os *aspetos sociais* surgem em segundo lugar com 12% das escolhas, sendo que os *aspetos culturais* (9%), os *aspetos económicos* (3%) e *outros aspetos* referidos (3%) têm menores escolhas e referências no inquérito.

Segmentando os dados, de acordo com a população jovem, adulta e idosa da amostra, os *aspetos naturais* são os principais fatores positivos do território. 77% dos adultos, 66% dos idosos e 55% dos jovens salientam que os recursos e as potencialidades naturais são as que têm maior peso na qualidade de vida do território de Pampilhosa da Serra (Quadro VI). Neste caso, os jovens são o grupo que dá menos relevância aos aspetos naturais, dado que este grupo está mais conectado à internet, procura outras novidades e oportunidades de entretenimento, ao mesmo tempo que se preocupa mais com a realização profissional e financeira. Além disso, os *aspetos culturais* e *sociais* ocupam as segundas e terceiras opções mais referidas da amostra, com 21% dos cidadãos mais velhos a valorizarem os *aspetos sociais* em segundo lugar e com os adultos a valorizarem, por sua vez, em segundo lugar, os *aspetos culturais* (10%). Sendo que a amostra dos 15 aos 29 anos coloca em igualdade a importância dos *aspetos sociais* e *culturais* no território, com 22% cada um dos grupos.

### Quadro VI – Representatividade dos aspetos positivos.

ECONÓMICOS/ LOCALIZAÇÃO	SOCIAIS	NATURAIS	CULTURAIS	OUTROS ASPETOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoios sociais</li> <li>- Baixo custo de vida</li> <li>- Desenvolvimento turístico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualidade de vida</li> <li>- Segurança</li> <li>- Festas</li> <li>- Vivência em comunidade</li> <li>- Liberdade</li> <li>- Ligações familiares</li> <li>- Convívio entre a população</li> <li>- Hospitalidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tranquilidade</li> <li>- Sossego</li> <li>- Qualidade da natureza</li> <li>- Qualidade do ar</li> <li>- Paisagens naturais</li> <li>- Espaços verdes</li> <li>- Praias fluviais</li> <li>- Montanhas</li> <li>- Rios</li> <li>- Serra</li> <li>- Ruralidade</li> <li>- Vegetação</li> <li>- Potencialidades agro-florestais</li> <li>- Noites estreladas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Património das aldeias</li> <li>- Gastronomia</li> <li>- História</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalho da Câmara Municipal</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria, com base no inquérito.

Por outro lado, no que diz respeito aos fatores negativos apresentados, os *aspetos económicos e de localização* foram os mais referidos, fundamentalmente através da identificação de problemas, dificuldades e bloqueios para o desenvolvimento e imagem do concelho em estudo. Falta de emprego, falta de acessos a transportes públicos, falta de vias de acesso e de comunicação com qualidade, assim como o afastamento de Pampilhosa da Serra aos principais centros e a falta de oferta de serviços complementares à atividade turística foram alguns dos fatores apontados (Quadro VII).

Neste âmbito, para 61% da amostra, os *aspetos económicos e de localização* são os fatores que têm mais peso no atraso do desenvolvimento do território em estudo. Além disso, 23% dos inquiridos também identificam os *aspetos sociais* como os maiores problemas que existem no concelho de Pampilhosa da Serra, sendo que a restante amostra identifica os *aspetos naturais* (4%), os *aspetos culturais* (3%) e, ainda, os *outros aspetos* (9%). Para os inquiridos jovens, adultos e idosos, os *aspetos económicos e de localização* surgem sempre destacados em primeiro lugar. Para 64% da amostra jovem, estes aspetos são os mais referidos, enquanto que para 18% são *outros aspetos* os mais preocupantes. No que diz respeito à população adulta e idosa, os *aspetos económicos e de localização* são os mais referidos para 65% e 48%, respetivamente, enquanto que os *aspetos sociais* surgem em segundo lugar para 24% da amostra de cada grupo etário.

### Quadro VII – Representatividade dos aspetos negativos.

ECONÓMICOS/ LOCALIZAÇÃO	SOCIAIS	NATURAIS	CULTURAIS	OUTROS ASPETOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de vias de acesso e de comunicação com qualidade</li> <li>- Falta de acessibilidades ao resto da região</li> <li>- Falta de conectividade e rede móvel</li> <li>- Falta de acesso aos transportes públicos</li> <li>- Falta de infraestruturas</li> <li>- Afastamento dos principais centros</li> <li>- Falta de emprego</li> <li>- Fraca oferta de serviços</li> <li>- Falta de alojamentos turísticos</li> <li>- Falta de comércio</li> <li>- Fraca oferta de restauração</li> <li>- Falta de novos investimentos</li> <li>- Fraco desenvolvimento empresarial</li> <li>- Falta de oportunidades</li> <li>- Fraca estratégia de desenvolvimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mentalidade da população</li> <li>- Limitações dos serviços de saúde</li> <li>- Baixa densidade populacional</li> <li>- Desertificação</li> <li>- Falta de jovens</li> <li>- Envelhecimento</li> <li>- Abandono e despovoamento das aldeias</li> <li>- Isolamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Isolamento territorial devido à orografia</li> <li>- Sugidade nas praias fluviais</li> <li>- Falta de cuidado com os espaços verdes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fraca oferta cultural durante o ano</li> <li>- Pouco envolvimento da comunidade nas atividades promovidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Má gestão e decisões erradas da Câmara Municipal</li> <li>- Comunicação com os restantes territórios da região</li> <li>- Investimentos errados nas últimas décadas</li> <li>- Distância do Estado Central</li> <li>- Má relação das instituições com a população</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria, com base no inquérito.

De outro modo, os cidadãos foram também inquiridos sobre o que faz falta ao território em estudo, a propósito da importância do conhecimento geográfico e da dimensão territorial no desenvolvimento económico (Quadro VIII). São vários os aspetos mencionados, entre eles a falta de uma ligação viária com qualidade à cidade de Coimbra, a falta de indústria e empresas, assim como a falta de habitantes e mais população jovem. “Além da falta de novos negócios que atraiam pessoas para o concelho”, alguns inquiridos referem também que falta uma “visão estratégica que permita desenvolver o concelho”. A falta de recursos (económicos, humanos, entre outros) que possam melhorar os aspetos negativos enunciados acima é também referida, sendo reconhecida que “a maior dificuldade que existe é em termos geográficos, o que é bastante difícil de contornar”, referindo-se à posição geográfica do concelho.

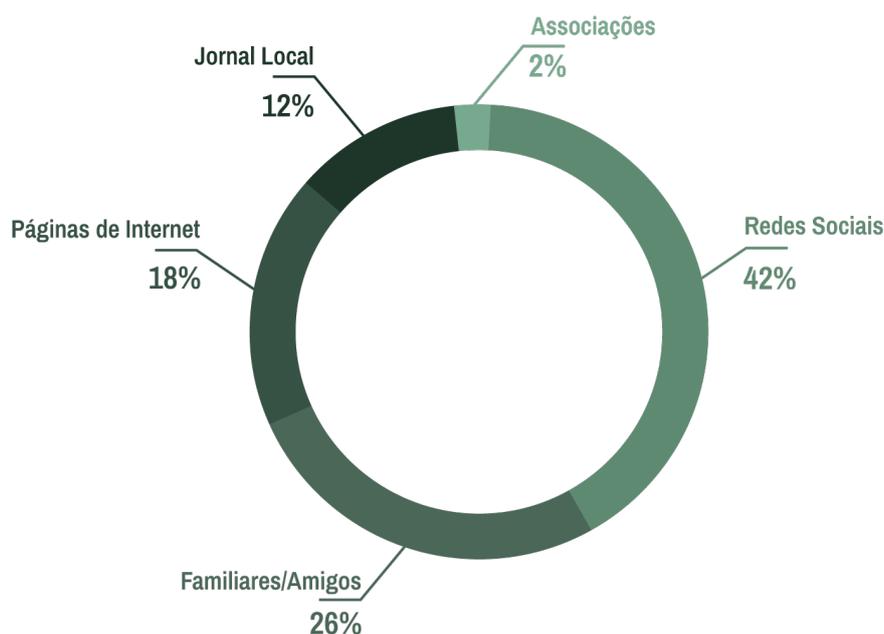
**Quadro VIII** – Aspetos referenciados que fazem falta ao território.

O QUE FAZ FALTA NO TERRITÓRIO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pessoas</li> <li>• Empresas</li> <li>• Indústria</li> <li>• Melhores estradas e acessibilidades</li> <li>• Empreendedorismo</li> <li>• Emprego</li> <li>• Fixação de população</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transportes públicos</li> <li>• Infraestrutura do hotel aberta</li> <li>• Serviços de saúde que contemplem o diagnóstico</li> <li>• Manutenção das infraestruturas existentes</li> <li>• Rede móvel de qualidade</li> <li>• Visão estratégica do poder local</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria, com base no inquérito.

No que diz respeito à comunicação territorial, e de forma a conhecer a eficácia da comunicação dos eventos dinamizados no concelho de Pampilhosa da Serra, os inquiridos foram questionados sobre o seu conhecimento em relação aos eventos que são realizados ao longo do ano no território, sendo que 93% afirmam que têm conhecimento das atividades dinamizadas, enquanto que apenas 7% afirmam que não têm.

Sobre os meios através dos quais têm conhecimento da divulgação territorial, os inquiridos que têm conhecimento responderam através da seleção múltipla de um conjunto de hipóteses apresentadas. Desta forma, os resultados, apresentados na Figura 31, revelam que as *redes sociais* são o principal meio de informação com 79% de escolha, enquanto que os *familiares/amigos* (49%), as *páginas de internet* (34%), o *jornal local* (22%) e as *associações* (4%) são os restantes meios. Tendo também em conta que a informação que circula diariamente e que é obtida e transmitida através das relações interpessoais tem um grande peso, que revela o contributo do “passa a palavra” e da opinião, os resultados demonstram que as *redes sociais* têm o grande destaque, dado que com o fortalecimento da sociedade em e na rede digital estas plataformas permitem partilhar eventos rapidamente, disseminar informação, grátis e apelativa, assim como são canais digitais com espaço útil para alavancar negócios e marcas.



**Figura 31** – Meios de conhecimento da comunicação/divulgação territorial.

**Fonte:** Elaboração própria, com base no inquérito.

De forma a ser possível determinar os eventos que são mais importantes no concelho de Pampilhosa da Serra, cada participante foi inquirido sobre os dois eventos que se destacam como os mais importantes para a dinamização do território. Através das respostas obtidas (ver Figura 32) foi possível, à partida, determinar quais os eventos que desempenham um papel mais relevante na atração turística e na atividade cultural do território. Neste sentido, entre muitos os que foram referidos, há dois eventos que se salientam e que se revelam mais marcantes: as *Festas do Concelho* (referido 108 vezes e realizado, anualmente, no mês de agosto) e o *Natal Serrano* (referido 72 vezes e realizado, anualmente, no mês de dezembro). Eventos que também surgem com alguma significância, mas com peso menor, são as *Festas das Aldeias*, a *Páscoa*, o *Festival da Filhó Espichada* e as *Caminhadas em grupo* que ocorrem pelo território. Adicionalmente, existem ainda outros eventos como a *Feira do Livro*, o *Noites de Verão - Cinema ao Ar Livre*, o *Carnaval* ou o *Passeio da Chapa Amarela* que, conjuntamente, representam 22 escolhas.



**Figura 32** – Principais eventos referidos do concelho de Pampilhosa da Serra.

**Fonte:** Elaboração própria, com base no inquérito.

Por outro lado, quando a amostra foi questionada sobre a eficácia da divulgação que é realizada em relação às potencialidades e acontecimentos do território, os inquiridos utilizaram para a sua avaliação a escala de Likert<sup>21</sup>, em que existe uma escala de 1 a 5, em que a nota mínima representa “mal” e a nota máxima representa “muito bem”. Desta forma, 11% dos inquiridos deram a *nota 5* à comunicação, sendo que se somarmos a *nota 4* e a *nota 5* temos 44% da amostra a dar notas positivas. Ao somar as *notas 1* e *2*, temos apenas 23% dos inquiridos a dar nota negativa à divulgação, além de que 33% respondeu de forma neutra com *nota 3*. Assim, apesar de apenas 7% da amostra revelar não ter conhecimento dos eventos/atividades realizadas no concelho de Pampilhosa da Serra, vários inquiridos referem que a comunicação não é feita da melhor forma.

Além disso, 84% da amostra considera que o investimento em eventos e na sua divulgação atrai mais turistas para o território, sendo que 16% considera que não. Um resultado que demonstra a importância dos eventos de cariz cultural, empresarial ou de lazer na projeção da imagem do lugar, no aumento da notoriedade do destino e na geração de novas procuras e atratividades ao longo de todo o ano, além de serem um pilar da estratégia turística que se pretenda seguir.

### 10.3 Perceção da dinâmica do território a curto e médio prazo

Na última secção do inquérito, os participantes foram questionados sobre as motivações que consideram ser relevantes para que os cidadãos se sintam atraídos a ir viver

<sup>21</sup> A escala de Likert é o nome técnico dado a uma pergunta de escala em que o inquirido dá uma resposta/nota através de uma escala pré-determinada. Criada em 1932 por Rensis Likert, esta escala mede as atitudes e o grau de conformidade do inquirido com uma questão ou afirmação.

para o concelho de Pampilhosa da Serra. Do total da amostra, sendo que cada inquirido podia escolher mais do que uma resposta possível, as cinco motivações mais escolhidas foram: *emprego* (68%), *paisagem e natureza* (59%), *familiares* (54%), *rede de comunicação e transportes* (51%) e *habitação* (45%). Adicionalmente, *tradições e autenticidade cultural* (31%), *segurança* (29%) e *gastronomia* (28%) foram também outros motivos assinalados com relevância, além de *desportos* (18%), *entretenimento* (17%), *clima* (12%) e *atrações histórico-culturais* (11%).

De seguida, os inquiridos responderam à pergunta: quem vive no concelho de Pampilhosa da Serra, nos próximos dez anos pretende continuar a viver no território? Do total dos inquiridos que vivem (79% do total da amostra), 80% referem que pretendem continuar no futuro a viver no município, enquanto que 20% pretende deixar de viver no concelho. Separando os dados da amostra, os idosos são o grupo etário que refere a 100% pretender continuar a viver no território, enquanto que apenas 82% dos adultos (inquiridos dos 30 aos 64 anos) pretendem continuar a viver, dado que 18% dos adultos têm a intenção de sair a curto ou médio prazo do concelho de Pampilhosa da Serra para viver noutra concelho. Por outro lado, os jovens (inquiridos dos 15 aos 29 anos) empatam nas escolhas: 50% pretendem continuar e 50% pretendem sair, sendo que existe um conjunto de determinantes que condicionam sempre as escolhas que se pretendem tomar, como o desenvolvimento do percurso académico, os motivos familiares ou as oportunidades de emprego.

Seguidamente, em relação aos motivos que levam 80% dos inquiridos a querer continuar a viver no território, a escolha justifica-se através de vários motivos que foram indicados. Neste sentido, os mesmos foram agrupados em quatro grupos: *motivos familiares* (construção de família ou vivência em família), *motivos profissionais* (ocupação profissional estável), *qualidade de vida* (tranquilidade, segurança, ligação à “terra natal”, calma, conforto, sossego, bom ambiente, felicidade) e *estabilidade* (laboral, financeira, familiar, casa própria). De acordo com as respostas obtidas, 37% dos participantes revela que a *qualidade de vida* é o motivo fundamental para não se ausentarem do concelho, 21% sustentam ser *motivos familiares*, 24% *motivos profissionais* e 17% *estabilidade*.

Segmentando os dados, apenas quatro jovens referem que pretendem continuar a viver em Pampilhosa da Serra e adiantam que a *qualidade de vida* (50%), os *motivos familiares* (25%) e os *motivos profissionais* (25%) são as razões que os movem a querer ficar.

Além disso, são também apenas três idosos os que manifestam vontade de continuar a viver, dado que 80% da amostra com mais de 65 anos não reside no concelho de Pampilhosa da Serra, mas é natural. Os 20% que vivem referem que a *qualidade de vida* (67%) e os *motivos familiares* (33%) são as grandes causas para permanecer no território no curto e médio prazo. Em relação aos adultos, 34% pretende continuar a viver no concelho pela *qualidade de vida* e 25% devido aos *motivos profissionais*, sendo que os *motivos familiares* e a *estabilidade* são escolhidos por 20% dos adultos.

Adicionalmente, alguns participantes descreveram a sua decisão e, desta forma, são realçadas as seguintes respostas:

- “A minha resposta deveria ser um *NIM*<sup>22</sup>. Temos residência fixa e, de momento, eu e o restante agregado familiar temos uma situação profissional estável, mas mais à frente poderemos não ter. Se a esta situação juntar a questão de os meus filhos terem que ir estudar para fora (faculdade), a probabilidade de daqui a 10 ou 15 anos ter que mudar de residência existe e é elevada.”
- “Nesta terra existe paz, segurança, qualidade de vida: um bom nível de qualidade do ar, rapidez no dia-a-dia e não existe stress devido a trânsito e afins.”
- “Apesar das dificuldades de Pampilhosa da Serra ser um concelho que está isolado das cidades, é a qualidade de vida que aqui encontramos que nos faz ficar.”
- “A minha idade já não me permite andar a mudar de local de residência.”

Os 20% que não pretendem continuar a viver no concelho de Pampilhosa da Serra foram também questionados sobre as razões da escolha. De uma forma geral, os motivos que justificam a escolha por outros destinos para residir são, essencialmente, três: (1) procura de oportunidades de emprego; (2) procura de melhores condições para realização de percurso académico; (3) mudança de cidade de residência. Adicionalmente, alguns participantes destacaram também que a “inexistência de boas vias de comunicação” e a existência de “concelhos vizinhos mais desenvolvidos” são razões para no curto e médio prazo saírem do território.

Neste estudo de caso, visto que o desenvolvimento a curto e médio prazo é uma preocupação da população residente e natural de Pampilhosa da Serra, tendo presente a análise que também já foi feita, anteriormente, ao Plano Estratégico 2014-2020 para o

---

<sup>22</sup> Expressão coloquial usada para exprimir ambiguidade, ausência de uma posição clara de afirmação ou negação.

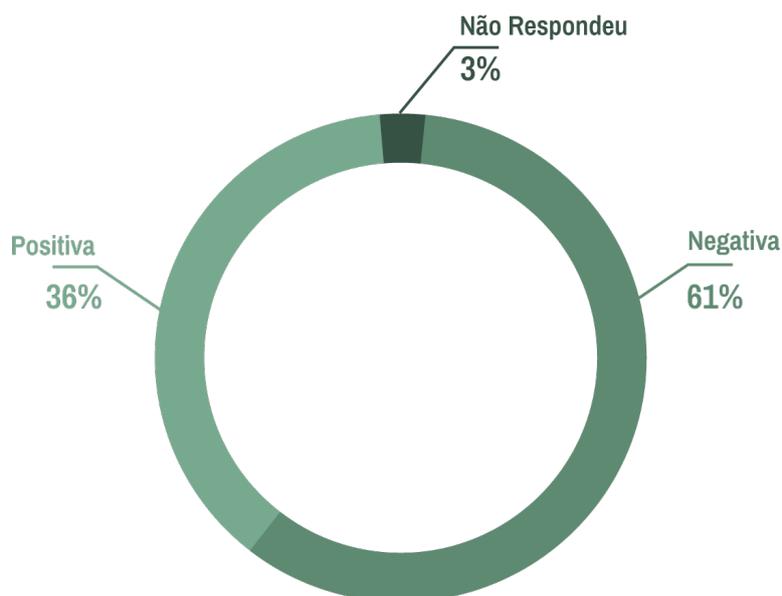
concelho e a atenção dos decisores políticos, é também importante e relevante conhecer como a amostra imagina o futuro do território no horizonte 2030, apesar do novo Plano Estratégico ainda estar a ser construído pela autarquia local. Desta forma, os inquiridos responderam à seguinte questão: “Como imagina o concelho de Pampilhosa da Serra em 2030?”.

De acordo com as respostas obtidas, as mesmas foram divididas em três grupos: *Perspetiva positiva*, *Perspetiva negativa* e *Não respondeu* (Figura 33 e Quadro IX). Para o horizonte 2030, as respostas dos participantes do inquérito revelam a predominância de uma visão negativa e pessimista em relação ao futuro por parte de 61% dos inquiridos, em detrimento da visão positiva de 36% da amostra.

Através das várias justificações e visões apresentadas, a visão negativa predomina nesta análise, sendo que alguns participantes revelam que perspetivar Pampilhosa da Serra em 2030 é “incerto” e “exige precaução” devido, principalmente, à mudança da realidade das migrações entre territórios, dado que há cada vez mais “amantes da vida nas aldeias” e de territórios rurais, em detrimento do ritmo que se vive nas cidades.

Além disso, há também inquiridos que revelam não conseguir ter “a melhor das visões” dado o contexto atual do concelho. “Com uma população envelhecida, uma população escolar muito reduzida (do pré-escolar até ao ensino secundário), é de imaginar aldeias completamente sem população (atualmente, muitas são as que tem 8, 9, 10 pessoas, ou até menos) e uma população total abaixo dos 3000 habitantes.” “(...) sem ofertas de emprego atrativas, com uma população mais triste, apática e conformada, só com estradas e pontes *de topo* se pode conseguir facilitar a mobilidade dos poucos turistas que se deslocam à Pampilhosa da Serra e das famílias que continuam a ter ligação à terra.”

Adicionalmente, há também vários inquiridos com sentimentos de “esperança” e “confiança” de que a realidade dos territórios do interior, como o concelho de Pampilhosa da Serra, vai melhorar e fazer prosperar a região. “Imagino a melhoria da rede dos transportes e acredito na tendência para a melhoria do ordenamento do território e da transformação florestal, com prioridade à plantação de vegetação autóctone, acelerando a prevenção dos incêndios”, refere um inquirido.



**Figura 33** – Visão para 2030 do concelho de Pampilhosa da Serra.

**Fonte:** Elaboração própria, com base no inquérito.

**Quadro IX** - Pontos de vista para 2030: positivos e negativos.

VISÃO POSITIVA	VISÃO NEGATIVA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mais habitantes</li> <li>- Mais investimento</li> <li>- Mais desenvolvimento</li> <li>- Desenvolvimento industrial</li> <li>- Melhores vias de comunicação</li> <li>- Mais acessibilidades</li> <li>- Reforço da rede em todas as aldeias</li> <li>- Novas oportunidades de emprego</li> <li>- Melhores transportes públicos</li> <li>- Mais respostas sociais</li> <li>- Mais visitantes</li> <li>- Reforço das infraestruturas de saúde</li> <li>- Fixação de mais população residente emigrante</li> <li>- Mais preocupação com a floresta</li> <li>- Melhor qualidade e mais serviços</li> <li>- Reforço da atividade e diversidade cultural</li> <li>- Abertura do hotel desativado</li> <li>- Surgimento de projetos inovadores</li> <li>- Mais crescimento e progresso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- População mais envelhecida</li> <li>- Menos jovens</li> <li>- Mais "deserto" - despovoado</li> <li>- Maior êxodo rural</li> <li>- Território "pior em todos os sentidos"</li> <li>- Aldeias com menos pessoas</li> <li>- Floresta dominada pela monocultura dos eucaliptos</li> <li>- Floresta mais desordenada</li> <li>- Intensificação de fogos florestais regulares</li> <li>- Território mais afastado dos grandes centros de decisão</li> <li>- Inexistência de projetos estratégicos para o desenvolvimento</li> <li>- Existência de menos oportunidades profissionais</li> <li>- Um território cada vez mais abandonado</li> <li>- Encerramento de mais serviços</li> <li>- Aldeias "a desaparecerem do mapa"</li> <li>- Inexistência de atividades inovadoras</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria, com base no inquérito.

O ano de 2030 aproxima-se, faltando apenas seis anos, e os jovens (inquiridos dos 15 aos 29 anos) pensam de forma diferente sobre o que reserva o futuro de Pampilhosa da Serra: 45% tem uma visão positiva para o território, 45% uma perspectiva negativa e 10% não quis responder à questão. Por outro lado, os adultos tendem a ter um pensamento mais negativo: 65% idealiza que o concelho não vai melhorar e 32% acredita que sim, sendo que os inquiridos com 65 e mais anos estão, praticamente, divididos: 52% com perspectiva negativa e 48% com uma imagem positiva. Segmentado estes dados com as qualificações académicas dos inquiridos, é também possível perceber que são os cidadãos com escolaridade mais elevada (com licenciatura ou mestrado concluído) que têm tendência a pensar o território de forma positiva em relação ao futuro (40%), comparativamente aos inquiridos com menos qualificações, com o 1º, 2º ou 3º ciclo concluído, (34%) ou com o ensino secundário (32%).

## CONCLUSÃO

O marketing territorial, enquanto instrumento ao serviço do planeamento estratégico, consiste na aplicação de técnicas nos territórios que pretendem desenvolver, de forma estratégica e planeada, os lugares, assim como promover as qualidades dos territórios, possibilitando a criação de imagens atrativas e positivas que permitam a atração dos públicos desejados.

Num tempo em que existem várias formas de explorar os recursos territoriais, os espaços geográficos têm procurado assegurar a criação de uma imagem que ofereça confiança para se destacarem no mercado global. E se os territórios rurais já são caracterizados por baixa densidade populacional, dada a reduzida presença de população jovem e um predomínio de população envelhecida, estes locais têm uma preocupação acrescida na procura de novas dinâmicas e do envolvimento da rede de atores locais nas estratégias.

Neste âmbito, enquanto território do interior do país, o concelho de Pampilhosa da Serra apresenta vários constrangimentos ao seu desenvolvimento - território de pequena dimensão, baixa densidade populacional, orografia acentuada, distância das grandes cidades -, sendo um lugar que tem procurado reduzir os impactos destes fatores e aproveitar a força das suas vantagens competitivas. Desta forma, conhecendo a realidade local, as oportunidades que apresenta e as limitações existentes, a autarquia de Pampilhosa da Serra tem metas definidas a alcançar, de forma específica, para vários setores de atividade, de forma a assegurar o desenvolvimento harmonioso do território.

Dadas as condições naturais que Pampilhosa da Serra dispõe (natureza, paisagens, espaços verdes, clima), as características culturais que marcam o território (gastronomia, manifestações culturais, eventos) e o ambiente acolhedor, a atividade turística desenvolve-se em volta deste destino de natureza. O marketing territorial assumiu um papel na estratégia de desenvolvimento de Pampilhosa da Serra, não só para assegurar a elaboração de planos de ação e metas estabelecidas, como para potenciar a comunicação dos produtos territoriais, sendo que o contributo dos diferentes setores de atividade - comércio, restauração, empresas - possibilita o aumento da visibilidade e da notoriedade do território.

Deste modo, a criação e a implementação do Programa Estratégico Municipal tem conseguido potenciar este território, no seu nível económico e social. O marketing territorial e o planeamento estratégico têm sido utilizados como ferramentas de promoção territorial

(“Centro da Natureza”, de atração de investimento (exemplo da estação da ATLAR Innovation) e de posicionamento no mercado, conseguindo que este espaço geográfico se aproxime de outros territórios concorrentes e possa ser a primeira escolha dos cidadãos para viver ou visitar. Conclui-se também que, no concerne à marca territorial de Pampilhosa da Serra, a promoção não é feita apenas por slogans, imagens ou vídeos, mas através de um plano de ação estruturado com metas a atingir em várias áreas.

Neste sentido, esta investigação pretendeu apresentar um diagnóstico de Pampilhosa da Serra, ao nível do seu enquadramento e recursos territoriais, possibilitando a compreensão das dinâmicas demográficas e socioeconómicas. Além disso, foi também possível abordar a projeção da sua imagem através da aposta nos canais de comunicação e na promoção turística, sendo que, considerando os vários aspetos existentes em toda a sua dimensão, foi dada especial relevância à descrição do património imaterial e material, inclusive aos eventos que são realizados no território.

Finda a realização do diagnóstico, a etapa seguinte consistiu em inquirir os cidadãos naturais e/ou residentes sobre a qualidade de vida e a satisfação em relação a Pampilhosa da Serra como concelho para viver e visitar. Através das respostas obtidas, é possível concluir que os territórios de baixa densidade são, cada vez mais, procurados por proporcionarem e assegurarem autenticidade e oportunidades diferenciadas, nomeadamente, em Pampilhosa da Serra: a beleza das paisagens, os espaços verdes, os eventos dinamizados, a astronomia. Elementos que os espaços rurais e de baixa densidade conseguem preservar e transformar para tornar estes lugares com mais valor do ponto de vista natural, cultural e patrimonial.

Desta forma, pode concluir-se que a imagem do concelho de Pampilhosa da Serra é definida sobretudo por aspetos naturais e culturais, o que reforça a importância que o desenvolvimento sustentável tem nos territórios. Uma imagem que é reforçada e disseminada por várias plataformas de promoção e divulgação do território, tanto pelos meios da autarquia, como pelo jornal local, dado que os cidadãos inquiridos referem que as imagens e as ações de promoção realizadas criam e amplificam as suas perceções e os seus desejos.

Adicionalmente, os inquiridos demonstram-se satisfeitos com o padrão de vida proporcionado no território, tendo os espaços verdes, as paisagens, a cultura como potencialidades que posicionam este lugar como saudável, seguro e tranquilo. Porém, as

acessibilidades, o setor empresarial, o emprego são áreas que alimentam a insatisfação dos cidadãos que avaliaram o concelho. Neste âmbito, num período de médio e longo prazo, os inquiridos pretendem que o território consiga oferecer mais atrativos e tenha mais estratégias para reforçar a sua qualidade de vida.

Atualmente, a estratégia do concelho ainda está a ser traçada através do Plano Estratégico 2014-2020, dado que o plano com vista ao futuro do ano de 2030 ainda está a ser elaborado. É através da identificação das perceções dos cidadãos em relação ao médio e longo prazo do território que a investigação culmina, sendo possível encontrar aspetos que reforçam, por um lado, a visão positiva, e, por outro, limitações que sustentam a visão negativa. Limitações identificadas que permitem trabalhar a intervenção para atenuar os seus efeitos negativos no desenvolvimento territorial.

Na maioria, os inquiridos veem o futuro do concelho como negativo, dado que o território de Pampilhosa da Serra tem passado por uma tendência recessiva, tanto do ponto de vista demográfico, como do ponto de vista socioeconómico. Porém, existem visões que assinalam esperança na força dos territórios de baixa densidade. Valorizar mais o património cultural e natural, a qualidade ambiental e diversificar a base económica deste espaço geográfico são desafios estratégicos apontados, com vista a reforçarem-se como fatores de desenvolvimento.

No entanto, apesar das dificuldades e dos condicionalismos que este território de baixa densidade vive, verifica-se motivação e vontade por parte da autarquia local para fazer crescer e desenvolver o território, tornando-se importante que a autarquia conclua, da forma mais célere possível, o processo de elaboração do novo Programa Estratégico, dedicado a esta década, e que permitirá melhorar a estratégia de desenvolvimento que pretende manter a imagem de marca de Pampilhosa da Serra como destino de natureza, assim como avançar para a exploração de novos recursos para a captação de mais investimento e capital humano. A missão e visão para Pampilhosa da Serra devem, assim, continuar a ser estruturada a longo prazo, tendo em conta o que os consumidores procuram, tentando colmatar falhas e criar dinamismo para levar os visitantes a permanecerem mais tempo no território, para os residentes ficarem satisfeitos no espaço geográfico que habitam e para que o concelho consiga explorar e atrair novos investimentos.

A reflexão e visão de médio e longo prazo permitem, acima da divulgação de slogans, imagens ou logótipos, trabalhar um destino de qualidade, envolvendo a rede de atores locais e todos os cidadãos numa estratégia de marketing territorial, aliado ao planeamento estratégico. O caminho é um: alcançar o desenvolvimento regional sustentável.

Estas são as conclusões possível de alcançar através da investigação praticada e dos dados recolhidos, sendo suscetíveis de debate, desde logo pelas limitações que possam existir como a falta de representatividade na amostra recolhida. No entanto, os resultados obtidos nesta dissertação permitem obter um maior conhecimento sobre Pampilhosa da Serra, levando a que esta investigação se encerre como ponto de partida para futuros trabalhos na mesma área e território.

## BIBLIOGRAFIA

Aaker, D. (2009). *Construindo marcas fortes*. Bookman Editora.

ADXTUR - Agência para o Desenvolvimento Turístico das Aldeias do Xisto. (dezembro de 2022). *Natal Serrano 2022*. (A. A. Xisto, Produtor) Obtido de Web site de Aldeias do Xisto: <https://www.aldeiasdoxisto.pt/pt/agenda/natal-serrano-2022/>

Agapito, D., Mendes, J., Valle, P., & Almeida, H. (2014). Um contributo do marketing sensorial para o marketing da experiência turística rural. A contribute to sensory marketing rural tourist experiences. *PASOS - Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 12, 611-621. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.1/4351>

Aldeias do Xisto. (2023). *Pampilhosa despede-se do verão com Astronomia no Equinócio*. Obtido de Aldeias do Xisto: <https://www.aldeiasdoxisto.pt/pt/noticias/pampilhosa-despede-se-do-verao-com-astronomia-no-equinocio/>

Alexandre, J. (2003). *O planeamento estratégico como instrumento de desenvolvimento de cidades de média dimensão*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro. Obtido de <https://ria.ua.pt/handle/10773/18938>

Almeida, C. (2004). Revista de Gestão e Desenvolvimento. *O Marketing das cidades* (12), 9-45. Obtido de [http://www4.crb.ucp.pt/biblioteca/gestaodesenv/gd12/gestaodesenvolvimento12\\_9.pdf](http://www4.crb.ucp.pt/biblioteca/gestaodesenv/gd12/gestaodesenvolvimento12_9.pdf)

Alves, A. (2008). A competitividade dos territórios num contexto de globalização: uma utopia ou uma realidade? *VI Congresso Português de Sociologia* (pp. 3-14). Lisboa: Universidade Nova de Lisboa. Obtido de <http://associacaoportuguesasociologia.pt/vicongresso/pdfs/509.pdf>

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

Araújo, J. (2016). *Planeamento Estratégico – Ordenamento do Território*. Obtido de Knoow.net: <https://knoow.net/ciencterravida/geografia/planeamento-estrategico-ordenamento-do-territorio/>

Aragonez, T., & Caetano Alves, G. (2013). MARKETING TERRITORIAL: O FUTURO DAS CIDADES SUSTENTÁVEIS E DE SUCESSO. *Tourism & Management*

- Studies*, 1, 316-329. Obtido de <https://www.redalyc.org/pdf/3887/388743874027.pdf>
- Arroteia, J. (2010). Portugueses em diáspora: identidade e cidadania. *População e Sociedade*, 18, 145-159. Disponível em <https://www.cepese.pt/portal/pt/populacao-e-sociedade/edicoes/revista-populacao-e-sociedade-no-18/portugueses-em-201cdiaspora201d-identidade-e-cidadania>
- Ashworth, G., & Kavaratzis, M. (2009). Beyond the logo: Brand management for cities. *Journal of Brand Management*, 16, 520-531. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550133>
- Ashworth, G., & Voogd, H. (1988). Marketing the City: Concepts, processes and Dutch Applications. *Town Planning Review*, 59, 65-79. Disponível em <https://research.rug.nl/en/publications/marketing-the-city-concepts-processes-and-dutch-applications>
- Avraham, E., & Ketter, E. (2008). Media Strategies for Marketing Places in Crisis. *Journal of Vacation Marketing*, 14, 373-374. <https://doi.org/10.4324/9780080557076>
- Azevedo, A., Magalhães, D., & Pereira, J. (2020). *City Marketing: gestão estratégica e marketing de cidades* (2ª ed.). Porto: Vida Económica - Editorial, SA.
- BaG! Consulting. (2015). *Concelho de Manteigas: Posicionamento Estratégico*. Manteigas: Bag! Consulting. Disponível em [https://cm-manteigas.pt/wp-content/uploads/2015/09/Posicionamento\\_Estrategico.pdf](https://cm-manteigas.pt/wp-content/uploads/2015/09/Posicionamento_Estrategico.pdf)
- Barros, C. (2011). *Planeamento estratégico de marketing territorial e perspectivas de desenvolvimento na Região Autónoma da Madeira*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra, Faculdade de Letras, Coimbra. Obtido de [https://www.researchgate.net/profile/Cristina-Barros-5/publication/312652307\\_Planeamento\\_Estrategico\\_de\\_Marketing\\_Territorial\\_e\\_perspectivas\\_de\\_desenvolvimento\\_na\\_Regiao\\_Autonoma\\_da\\_Madeira/links/58876c7baca272b7b4522c43/Planeamento-Estrategico-de-Marketing](https://www.researchgate.net/profile/Cristina-Barros-5/publication/312652307_Planeamento_Estrategico_de_Marketing_Territorial_e_perspectivas_de_desenvolvimento_na_Regiao_Autonoma_da_Madeira/links/58876c7baca272b7b4522c43/Planeamento-Estrategico-de-Marketing)
- Benko, G. (2000). Estrategias de comunicación y marketing urbano. *EURE (Santiago)*, 26(79), 67-76. <https://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612000007900004>

Bohle, H. G. (2009). Sustainable Livelihood Security. Evolution and Application. Em B. e. al., *Facing Global Environmental Change. Hexagon Series on Human and Environmental Security and Peace* (Vol. 4, pp. 521-522). Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-68488-6\\_36](https://doi.org/10.1007/978-3-540-68488-6_36)

Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa. (s.d.). *A Diáspora e a Internacionalização*. Obtido de Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa: <https://www.ccip.pt/pt/newsletter-internacional/2146-a-diaspora-e-a-internacionalizacao>

Câmara Municipal de Braga. (2015). *Relatório de Ponderação do Plano Diretor Municipal*. Obtido de Câmara Municipal de Braga: <https://www.cm-braga.pt/archive/doc/RelatorioPonderacao.pdf>

Câmara Municipal de Pampilhosa da Serra. (2013). *Programa Estratégico Municipal Pampilhosa da Serra 2020*. Pampilhosa da Serra: Sociedade Portuguesa da Inovação. Obtido de [https://www.cm-pampilhosadaserra.pt/cmpampilhosadaserra/uploads/writer\\_file/document/2032/1.5\\_Plano\\_Estrat\\_gico\\_Municipal.pdf](https://www.cm-pampilhosadaserra.pt/cmpampilhosadaserra/uploads/writer_file/document/2032/1.5_Plano_Estrat_gico_Municipal.pdf)

Câmara Municipal de Pampilhosa da Serra. (2021). *Observatório Espacial de Pampilhosa da Serra tem novo telescópio*. Obtido de Câmara Municipal da Pampilhosa da Serra: [https://www.cm-pampilhosadaserra.pt/pages/431?news\\_id=2495](https://www.cm-pampilhosadaserra.pt/pages/431?news_id=2495)

Câmara Municipal de Pampilhosa da Serra. (2023). *“Não há nada como vir cá”: Pampilhosa da Serra mostrou-se entre o céu e a serra na BTL*. Obtido de Câmara Municipal de Pampilhosa da Serra: [https://www.cm-pampilhosadaserra.pt/pages/431?news\\_id=2744](https://www.cm-pampilhosadaserra.pt/pages/431?news_id=2744)

Câmara Municipal de Pampilhosa da Serra. (2023). *Termos e Condições*. Obtido de Campanha Pampilhosa da Serra: <https://campanha.pampilhosadaserra.pt/termos-e-condicoes>

Câmara Municipal de Pampilhosa da Serra. (s.d.). *História*. Obtido de Câmara Municipal de Pampilhosa da Serra: <https://www.cm-pampilhosadaserra.pt/pages/249>

Câmara Municipal de Pampilhosa da Serra. (s.d.). *O que visitar*. Obtido de Câmara Municipal de Pampilhosa da Serra: <https://www.cm-pampilhosadaserra.pt/pages/370>

- Câmara Municipal de Pampilhosa da Serra. (s.d.). *Pampilhosa Night Run – À Descoberta do Património*. Obtido de Câmara Municipal de Pampilhosa da Serra: [https://www.cm-pampilhosadaserra.pt/pages/428?event\\_id=379](https://www.cm-pampilhosadaserra.pt/pages/428?event_id=379)
- Câmara Municipal do Fundão. (s.d.). *Visit Fundão*. Obtido de <https://fundao365diasadescoberta.visitfundao.pt>
- Cabral, J. (2002). Para uma política de cidades: os imperativos, as novas políticas urbanas, as questões. *Sociedade e Território*(33).
- Cabral, J., & Marques, T. S. (1996). Do planeamento estratégico ao desenvolvimento sustentável: experiência em Portugal. *Inforgo: culturas, identidades e território*(11), 106-117. Obtido de <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/23654/2/teresamarquesdoplaneamento000096413.pdf>
- Camargo, J., & Castro, P. (2018). *Portugal em Chamas - Como Resgatar as Florestas* (1ª ed.). Lisboa, Portugal: Bertrand Editora.
- Campeão das Províncias. (2023). *Descubra o encanto de Pampilhosa da Serra no emocionante Walking Weekend'23*. (C. d. Províncias, Editor) Obtido de Web site do Campeão das Províncias: <https://www.campeaoprovincias.pt/noticia/descubra-o-encanto-de-pampilhosa-da-serra-no-emocionante-walking-weekend23>
- Cardoso, P. (2011). *Dinâmicas do Mundo Rural no Virar do Século. O Concelho do Sabugal*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra, Faculdade de Letras, Coimbra.
- Carvalho, P., & Alves, L. (2021). Pedestrianismo, festivais de caminhadas e turismo de natureza. O exemplo da Pampilhosa da Serra Walking Weekend. *Cadernos de Geografia*(43), 25-38. [https://doi.org/10.14195/0871-1623\\_43\\_2](https://doi.org/10.14195/0871-1623_43_2)
- Cepêda, V., & Brasil, F. (2015). *Ciclo de Políticas Públicas e Governança para o Desenvolvimento*. Brasil: Grupo de Pesquisa IDEIAS, INTELECTUAIS E INSTITUIÇÕES.
- Cerfundão. (2014). *Relatório de Campanha - Cereja 2014*. Fundão.

- Chavarriga, I., & Zuleta, L. (2013). La ciudad como marca: el valor de lo intangible. *Revista Facultad de Publicidad - UPB Medellín*, 2. Disponível em <http://hdl.handle.net/20.500.11912/7603>
- Chihungo, A. (2018). *Importância da Proteção e Conservação do Património Cultural para o Desenvolvimento do Turismo no Município de Inhambane*. Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane. Inhambane: Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane. Obtido de <http://monografias.uem.mz/handle/123456789/1469>
- Cidrais, Á. (1998). *O marketing territorial aplicado às cidades médias portuguesas: os casos de Évora e Portalegre*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, Lisboa. <https://doi.org/10.1344/b3w.6.2001.24752>
- Elizagarate, V. (2003). *Marketing de Ciudades*. Madrid. Editora Piramide.
- EPIC LAND. (2023). *Página Inicial*. (M. d. Serra, Editor) Obtido de Web site da Walking Weekend Pampilhosa da Serra: <https://walkingweekend.pt/>
- Expresso. (2023). *Olhar estrelas e planetas no Centro de Portugal: uma viagem ao universo Dark Sky*. Obtido de Expresso: <https://expresso.pt/boa-cama-boa-mesa/iniciativas-e-produtos/um-destino-e-tanto/2023-07-27-Olhar-estrelas-e-planetas-no-Centro-de-Portugal-uma-viagem-ao-universo-Dark-Sky-e8e2656a>
- Felgueiras, S. S. (2009). *Marketing territorial e desenvolvimento das populações : a paisagem cultural de Óbidos*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra, Faculdade de Letras, Coimbra. Obtido de <https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/13475>
- Fernandes, F. (2017, setembro 17). Área Metropolitana de Lisboa. Uma cabeça maior que o corpo. *ECO*. Obtido de <https://eco.sapo.pt/2017/09/18/area-metropolitana-de-lisboa-uma-cabeca-maior-que-o-corpo/>
- Fernandes, J. L. J. (2008). Artes visuais, representações e marketing territorial. *Biblos*, VI (2ª série), 339-366. 10.14195/978-989-26-0585-2\_11
- Fernandes, J., Chamusca, P., Bragança, P., Formigo, N., Marques, H., & Silva, Â. (2016). Aldeias de montanha: os problemas, as perspetivas e as propostas, vistos desde as serras da Aboboreira, Marão e Montemuro, no Noroeste de Portugal. *Revista de*

- Geografia e Ordenamento do Território (GOT)*(9), 113-237.  
[dx.doi.org/10.17127/got/2016.9.006](https://doi.org/10.17127/got/2016.9.006)
- Fernandes, R., & Gama, R. (2006). As Cidades e Territórios do Conhecimento na Óptica Desenvolvimento e do Marketing Territorial. *Actas do V Colóquio da Associação Portuguesa de Desenvolvimento Regional (APDR): "Recursos, Ordenamento, Desenvolvimento"*, pp. 1-30. Obtido de <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/12405>
- Fernandes, R., & Gama, R. (2006). *Do Digital ao Inteligente Os Territórios do Conhecimento como Estratégias de Desenvolvimento e/ou de Marketing Territorial*. Cadernos de Geografia N°24/25, Universidade de Coimbra, Centro de Estudos Geográficos. Obtido de <https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/12400>
- Ferrão, J. (1998). Reconstruir o Interior Destruindo a Interioridade: para uma Estratégia Activa de Inclusão de Actores. Em P. d. República, *Perspectivas de Desenvolvimento do Interior* (Vol. 1, pp. 87-91). Lisboa: Presidência da República e Imprensa Nacional Casa da Moeda. Obtido de <https://revista.fct.unesp.br/index.php/cpg/article/view/7355>
- Ferrão, J. (2000). Planos estratégicos - que contributo. *Comunicação da apresentação do Plano Estratégico de Lagos*. Fórum Lagos 2020.
- Ferreira, A. (2005). *Gestão estratégica de cidades e regiões*. Fundação Gulbenkian.
- Fonseca, F. (2006). *O planeamento estratégico em busca de potenciar o território: o caso de Almeida*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho. Obtido de <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/6922>
- Fonseca, F. P., & Ramos, R. R. (2006). O planeamento estratégico de marketing territorial como instrumento fundamental para o aumento da competitividade e afirmação territorial: o caso de Almeida. *Case-studies de desenvolvimento local*, (pp. 1-30). Braga. Obtido de <http://repositorium.uminho.pt/handle/1822/7184>
- Franco, I. D. (2011). Bogotá: entre la identidad y el marketing urbano. *Cuadernos de Geografía: Revista Colombiana de Geografía*, 20, 29-45.  
<https://doi.org/10.15446/rcdg.v20n1.23065>

- Freitas, R. S., & Ruão, T. (2011). Marcas, identidades e imagens face aos desafios das tecnologias e da globalização. *VII Congresso SOPCOM* (pp. 1546-1561). Porto: Universidade do Porto. Centro de Estudos das Tecnologias e Ciências da Comunicação. Disponível em [https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/36640/1/TR\\_vii-sopcom.pdf](https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/36640/1/TR_vii-sopcom.pdf)
- Garcia, B., Silva, S., Andrade, A. C., & Ramos, G. (2019). Evolução da população e o despovoamento no interior de Portugal: o caso do Concelho de Bragança. *Encontro intermediário dos Grupos de Trabalho da ABEP 2019: anais*. Belo Horizonte: Associação Brasileira de Estudos Populacionais – ABEP [ebook]. Obtido de <http://abep.org.br/~abeporgb/publicacoes/index.php/anais/article/view/3493>
- García, J. (2010). Marketing para ciudades: las ciudades también se venden, las ciudades también son productos. *Pensar la Publicidad, IV*(1), 211-226. 1887-8598
- Girard, F. L. (2013). Toward a Smart Sustainable Development of Port Cities/Areas: The Role of the “Historic Urban Landscape” Approach. *Sustainability, 5*(10), 4329-4348. <https://doi.org/10.3390/su5104329>
- Gold, J., & Ward, S. (1994). *Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*. John Wiley.
- Guerra, I. (2000). O Planeamento Estratégico das Cidades: organização do espaço e acção colectiva. *Cidades - Comunidades e Territórios*(1), 37-55. 1645-0639
- Hankinson, G. (2001). Location branding: A study of the branding practices of 12 English cities. *Journal of brand management, 9*, 127-142.
- Instituto Nacional de Estatística (2012). Estatísticas Demográficas 2010. Obtido de Instituto Nacional de Estatística: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=136077007&PUBLICACOESstema=00&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=136077007&PUBLICACOESstema=00&PUBLICACOESmodo=2)
- Jornal de Negócios. (2017). *Incêndios: Pampilhosa da Serra perdeu 80% da floresta e 500 habitações foram afectadas*. Obtido de Jornal de Negócios: <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/incendios-pampilhosa-da-serra-perdeu-80-da-floresta-e-500-habitacoes-foram-afectadas>

- Kanter, R. M. (2000). *La nueva clase directiva mundial. Progreso local en la economía global*. Editorial Paidós.
- Korlević, K., & Krajnović, A. (1999). Razvoj astroturizma u Višnjanu. *Tourism and hospitality management*, 5, 85-96. <https://doi.org/10.20867/thm.5.1-2.6>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Princípios de Marketing*. Prentice Hall.
- Kotler, P., & Gertner, D. (2002). *Country as Brand, Product, and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective*. *The Journal of Brand Management*, 9, 249–261. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540076>
- Kotler, P., Gertner, D., Rein, I., & Haider, D. (2007). *Marketing internacional de lugares y destinos: estrategias para la atracción de clientes y negocios en Latinoamérica*. Prentice Hall.
- Kotler, P., Haider, D. H., & Rein, I. (1993). *Marketing Places - Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*. Free Press. 978-0743236362
- Kotler, P., Haider, D., & Rein, I. (1994). *Marketing público - como atrair investimentos, empresas e turismo para cidades, regiões, estados e países*. Makron Books.
- Lages, R. (2017). *O posicionamento e a imagem em contextos de marketing territorial: Estudo de caso aplicado à cidade de Braga*. Braga: Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho. Disponível em <https://hdl.handle.net/1822/46446>
- Laurence, T. (1993). Peut-on parler de marketing territorial? *Revue d'Economie Regionale et Urbain*, 141-159.
- Lendrevie, J., Lindon, D., Dionísio, P., & Rodrigues, V. (1996). *Mercator - Teoria e Prática do Marketing*. Publicações Dom Quixote. doi:972-20-1021-2
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2004). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*. Dom Quixote.
- Lourenço, L., & Castro, F. V. (2019). *Catástrofes antrópicas: uma aproximação integral*. Imprensa da Universidade de Coimbra. 10.14195/978-989-26-1867-8\_1

- Marques, A. (2020). *O impacto do marketing territorial na promoção da cidade de Viseu*. Relatório de Estágio, Instituto Politécnico de Viseu, Viseu. Disponível em <https://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/6537>
- Marques, T. S., Maia, C., Ribeiro, D., & Santos, H. (2016). A demografia na construção de uma visão temporal e territorial de Portugal. *A crise demográfica: um país em extinção?/ Atas do V Congresso Português de Demografia.*, (pp. 254-271). Porto.
- Martins, X. C. (2015). *O Património Cultural no Marketing dos Lugares e no Desenvolvimento dos Territórios Rurais: O Concelho do Sabugal*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra, Faculdade de Letras, Coimbra. Obtido de <https://core.ac.uk/download/pdf/43582148.pdf>
- Minciotti, S. A., & Silva, E. C. (2011). Marketing de Localidades: Uma abordagem ampliada sobre o desenvolvimento da Cidade ou Região. *Revista Turismo Visão e Ação - Eletrónica*, 13(3), 329-346. <https://doi.org/10.14210/rtva.v13n3.p329-346>
- Ministério dos Negócios Estrangeiros. (s.d.). *Economia*. Obtido de Ministério dos Negócios Estrangeiros - Representação Permanente de Portugal junto da União Europeia: <https://ue.missaoportugal.mne.gov.pt/pt/portugal/sobre-portugal/economia>
- Moreira, J., & Silva, M. (2007). Marketing das cidades estudo da identidade: o caso da cidade da Covilhã. *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*, 2114-2127. 84-690-3573-8
- Moreno, Ó., & Méendez, S. (2017). Comunicación urbana: antecedentes y configuración de líneas de investigación en América Latina y España. *Territorio*(37), 205-228. <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/territorios/a.4889>
- Município de Viseu e Viseu Marca. (2017). *Plano de Ação 2017 - Ano Oficial para Visitar Viseu*. Obtido de Município de Viseu: <https://www.cm-viseu.pt/pt/areas-servicos/marketing-territorial/2017-ano-oficial-para-visitar-viseu/>
- Município de Viseu e Viseu Marca. (2018). *2018: Viseu, Cidade Europeia do Folclore*. Obtido de Município de Viseu: <https://www.cm-viseu.pt/pt/areas-servicos/marketing-territorial/2018-viseu-cidade-europeia-do-folclore/>

- Município de Viseu e Viseu Marca. (2019). Viseu 2019, Destino Nacional de Gastronomia. Obtido de Município de Viseu: <https://www.cm-viseu.pt/pt/areas-servicos/marketing-territorial/viseu-2019-destino-nacional-de-gastronomia/>
- Município de Viseu e Viseu Marca. (2020). Viseu 2020. Luz, Câmara, Ação. Obtido de Município de Viseu: <https://www.cm-viseu.pt/pt/areas-servicos/marketing-territorial/viseu-2020-luz-camara-acao/>
- Nascimento, L. M. (2018). A cultura como caminho de afirmação, coesão e desenvolvimento das geografias da interioridade em Portugal. *Revista Euroamericana de Antropologia*(5), 53-63. <https://doi.org/10.14201/rea201855363>
- Noisette, P., & Vallérugo, F. (1996). *Le marketing des villes, un défi pour le développement stratégique*. Les Éditions d'Organisation.
- Nunes, F. (1999). *Processo de planeamento de marketing territorial estratégico, um instrumento de operacionalização de estratégias para a Área Metropolitana do Porto*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto. Obtido de <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/11277/2/Texto%20integral.pdf>
- Oliveira, T. (2015). *O Marketing da Cereja da Cova da Beira: A Marca “Cereja do Fundão” e o Seu Impacto no Concelho do Fundão*. Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Perez, C., Rodrigues, A., & Palandi, J. (2009). *Expressões da marca contemporânea: os slogans como instrumento de inovação identitária*. Obtido de [http://archives.marketing-trends-congress.com/2011/Materiali/Paper/Brand%20Management/Perez\\_Rodrigues\\_Palandi.pdf](http://archives.marketing-trends-congress.com/2011/Materiali/Paper/Brand%20Management/Perez_Rodrigues_Palandi.pdf)
- Pérez, M. P. (2018). El citymarketing: una herramienta de competitividad turística. *Journal of Tourism and Heritage Research*, 1(1), 35-48. 2659-3580
- Rainisto, S. (2003). *Success factors of place marketing : a study of place marketing practices in Northern Europe and the United States*. Tese de Doutoramento, Helsinki University of Technology.
- Record, E. (2022). *Pampilhosa da Serra, a região de bonitas paisagens e deliciosas opções gastronómicas - 'Giro'* [Filme].

- Rede de Aldeias do Xisto do Centro de Portugal. (s.d.). *Quem somos*. Obtido de Aldeias do Xisto: <https://www.aldeiasdoxisto.pt/pt/quem-somos/adxtur/>
- Reis, P. (2012). *Desenvolvimento local em áreas rurais de baixa densidade: uma proposta de intervenção para as Aldeias Históricas de Portugal de Trancoso e Marialva*. Portalegre. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/4073/1/Paula%20Reis.pdf>
- Ruivo, P. (2006). *Marketing e territórios rurais: procura e oferta de amenidades*. Dissertação de Doutoramento, Instituto Superior de Agronomia, Lisboa.
- Santos, J. (1988). *O que é Pós-Moderno* (5<sup>a</sup> ed.). Brasiliense.
- Serrat, O. (2017). A Abordagem dos Meios de Vida Sustentáveis. Em *Soluções de Conhecimento* (pp. 21-26). Springer, Singapura. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9\\_5](https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_5)
- Serviço de Estrangeiros e Fronteiras. (2023). *Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo de 2022*. Lisboa: Serviço de Estrangeiros e Fronteiras. Disponível em <https://www.sef.pt/pt/Documents/RIFA2022%20vF2a.pdf>
- Sousa, A. J., & Kastenholz, E. (2012). Os parques eólicos no espaço rural: impactes na experiência dos visitantes. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 1(17/18), 249-264. <https://doi.org/10.34624/rtd.v1i17/18.12827>
- Tapada, A., Marques, C. S., Marques, C. P., & Costa, C. (2020). Astroturismo: visões dos stakeholders sobre uma proposta de turismo de interesse especial no Vale do Tua. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 41-59. <https://doi.org/10.34624/rtd.v0i33.20399>
- Tapada, A., Marques, S. C., Marques, P. C., & Costa, C. (2020). Astroturismo: Visões dos stakeholders sobre uma proposta de turismo de interesse especial no Vale do Tua. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 41-59. <https://doi.org/10.34624/rtd.v0i33.20399>
- Teixeira, H. (2022). *Marketing territorial: Municípios de Braga e Arcos de Valdevez*. Instituto Superior de Administração e Gestão.

- Trevisan, A., & Van Bellen, H. (2008). Avaliação de políticas públicas: uma revisão teórica de um campo em construção. *Revista de Administração Pública*, 42, 529-550. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000300005>
- Turismo Centro de Portugal. (s.d.). *Dark Sky: Onde ver as estrelas no Centro de Portugal*. Obtido de Turismo do Centro de Portugal: <https://turismodocentro.pt/artigo/dark-sky-onde-ver-as-estrelas-no-centro-de-portugal/>
- Turismo Centro de Portugal. (s.d.). *Pampilhosa da Serra*. Obtido de Turismo Centro de Portugal: <https://turismodocentro.pt/concelho/pampilhosa-da-serra/>
- Universia. (s.d.). *Lista de empresas em Pampilhosa da Serra*. Obtido de Universia Portugal: <https://guiaempresas.universia.pt/freguesia/PAMPILHOSA-SERRA/>
- Ward, S. (2005). *Selling Places - The Marketing and Promotion o Towns and Cities 1850-2000*. Taylor & Francis e-Library. <https://doi.org/10.4324/9780203976746>
- Yázigi, E. (2009). *Saudades do futuro: por uma teoria do planeamento territorial do turismo*. Plêiade.

## **ANEXOS**

### **Anexo 1 - Transcrição da entrevista realizada ao Presidente da Câmara Municipal de Pampilhosa da Serra, Jorge Custódio**

#### **Qual é a imagem que tem de Pampilhosa da Serra, neste momento?**

Estes territórios do interior para as gerações futuras vão ser, verdadeiramente, o ouro branco. A começar pelos recursos hídricos que nós temos e, felizmente, a Pampilhosa da Serra ainda tem bastantes e, portanto, nesse aspeto, estamos muito bem. Vejo a Pampilhosa da Serra como, tentando resumir numa frase, uma joia, como um diamante bruto que está pronto a ser lapidado.

#### **Qual é que acha que é a imagem que os cidadãos da região têm de Pampilhosa da Serra?**

Depende, mas, maioritariamente, acho que as pessoas têm a imagem daquele território longínquo, da serra, de ser muito difícil de lá chegar, com muitas curvas e que, portanto, mesmo para as pessoas de Coimbra, tem muito de ser um território rural, pequeno em população, mas grande em território. Acho que é basicamente esta a imagem que têm. Mas entendo, para mim, que maior parte das pessoas reconhecem que falar em Pampilhosa da Serra é falar em natureza. E essa é uma aposta forte que temos desenvolvido e feito e que tem dado fruto.

#### **Quais são os maiores entraves ao desenvolvimento de Pampilhosa da Serra?**

Há vários. Há um problema que é um problema do país, que tem a ver com a densidade populacional e com a natalidade, em que os territórios do interior sentem isso muito mais. Os CENSOS 2021 indicam, se não me falha a memória, que dos 308 concelhos que o país tem, 264, número que tenho para mim, perderam população. Este é um problema que o país está a atravessar, a Europa, o país, mas em que regiões como a nossa isso se sente de forma muito mais acelerada. O que leva a isso é, claramente, a questão de infraestruturas dignas para estas localidades. Eu não consigo fixar empresas no meu concelho se não tiver boas vias rodoviárias, se não tiver ferrovia, como outros concelhos têm, autoestradas e, portanto, para termos população nestes territórios tem de haver empresas. E, para isso, tem de haver condições diferenciadoras para que elas se queiram fixar. Só assim damos a volta.

### **Pampilhosa da Serra tem alguma estratégia de marketing territorial a ser implementada no terreno?**

Sim, temos já há muito tempo e que tem como domínio o “Centro da Natureza”. Tenho dado muito este exemplo: a Pampilhosa da Serra não tem castelos, não tem mosteiros, não tem basílicas, não tem nada do que é esse edificado pelo Homem. O que existe são as nossas pequenas aldeias. O melhor que a Pampilhosa da Serra tem para oferecer é a natureza neste estado bruto, no seu estado puro. Ou seja, elaborámos o Plano Estratégico muito focado na natureza foi para nos diferenciarmos por isso. Ser rural é uma marca que nos diferencia dos demais territórios. Não queremos ser citadinos. somos rurais, onde se encontra a natureza e outras atividades diferenciadoras. E, por isso, é que temos também a ruralidade de excelência. Ou seja, o que temos feito é dizermos que temos esta ruralidade, que não abdicamos delas, mas que, no fundo, proporcionamos a todos os visitantes qualidade e excelência.

### **Quais são as principais evidências e resultados que já tem resultantes da implementação das campanhas de marketing territorial?**

Em primeiro, cada vez sentimos mais pessoas à procura do que é o destino natureza. E não é por acaso que o território de Pampilhosa da Serra tem quatro praias com Bandeira Azul e que tem nove percursos pedestres homologados. Portanto, no total, temos 170 quilómetros de percursos homologados. E, neste momento, a procura fez-nos fazer uma contratação, que está a decorrer, para colocarmos contadores nestes percursos e para medirmos, verdadeiramente, os números. Eu direi que há cada vez mais gente a vir a estes locais. O que temos de maior nível tem haver com o alojamento local e do turismo rural. Neste momento, temos 181 camas licenciadas enquanto alojamento local, ou turismo rural, sem contar com o hotel que foi, infelizmente, criado com 52 quartos e que está, provisoriamente, fechado com perspectivas de abrir e, portanto, os alojamentos têm crescido muito nos últimos anos, precisamente porque as pessoas vêm mais à procura destes alojamentos dispersos no território do que propriamente um hotel. Por isso, a maior medida de evidência que temos é que há cada vez mais gente à procura do destino.

**Considera que a aposta na comunicação e na divulgação das potencialidades do território pode trazer mais investimentos e habitantes para Pampilhosa da Serra?**

Sim, traz. Não é uma equação fácil. Ou seja, percebe-se, perfeitamente, que este alcance que temos tido está relacionado com investimentos em comunicação que vamos fazendo. Recordo que já há muitos anos que temos uma dimensão considerável na BTL. Estamos sempre com um impacto grande. Em termos de comunicação regional e nacional temos feito uma aposta forte e, confesso, que territórios como o que eu governo têm de fazer uma aposta muito mais forte e muito maior do que outros. Naturalmente, Fátima ou Coimbra não precisam de andar a fazer essa publicidade. Portanto, nós temos de realizar isso como uma dimensão muito maior. Mas sim, a maior prova que esta comunicação tem retorno é que a par da criação dos turismos rurais, alojamentos locais, foram criadas nos últimos 3/4 anos, pelo menos, cinco empresas de animação turística no concelho, quando não existia nenhuma. Isso é a maior prova da procura destes territórios e, obviamente, com início de atividade comercial e empresarial relacionada com o turismo.

**De que formas os atores do setor público, como a autarquia, e do setor privado, como as empresas, se têm relacionado na elaboração de programas estratégicos para o desenvolvimento do território?**

Os vários programas, estou a basear-me neste último, mas já realizámos vários programas estratégicos, têm, no fundo, um alinhamento uns com outros. Não são documentos *ad hoc*. Neste último, obviamente uma das questões que fizemos foi sempre envolver os privados, ou seja, a Câmara Municipal tem de funcionar sempre como um motor de arranque, como o dominador comum para que tudo funcione, mas não faz sentido estarmos a fazer pensamento estratégico para os próximos anos sem envolvermos os privados. E confesso que, ainda agora, praticamente todos os anos, vamos tendo reuniões setoriais entre a Câmara Municipal e os privados, precisamente para auscultar e para ouvir de viva-voz os empresários sobre o que é que falta.

**Existe, então, uma boa base regular de trabalho?**

Há uma boa relação de trabalho e que a Câmara Municipal tem tido a preocupação de perceber que em territórios como os nossos, onde a massa empresarial ou a massa crítica não é assim tanta, temos de ser nós a despoletar estes processos e, portanto, chamar os agentes para virem dar imputes ao processo.

**No website da Câmara Municipal de Pampilhosa da Serra só está publicado o Programa Estratégico Municipal 2014-2020. É este que está em vigor? Existe o de 2030? Ou está a ser elaborado?**

É esse que está em vigor, neste momento, porque estamos a fazer um novo para o horizonte 2030.

**Vão mudar significativamente os eixos de intervenção ou vão-se manter? A pergunta que se segue é sobre a indústria das diversões e gostaria de perceber em que ponto de desenvolvimento está.**

As mudanças entre o anterior Programa Estratégico e o novo, que estamos a elaborar, eu direi que, tirando ali dois ou três eixos que vão ser, claramente, diferentes, são muitos similares no que diz respeito à natureza, aos seus recursos endógenos, entre outros aspetos. Haverá, sim, dois ou três que mudam. Um deles é o das diversões que ficou muito aquém daquilo que era a nossa expectativa. Na Pampilhosa da Serra e no concelho vizinho Pedrogão Grande estão localizadas a maioria das empresas de diversões do país, ou seja, os carrosséis, os carrinhos de choque, que nós vemos nas feiras, praticamente por todo o país, são todos originários de Pampilhosa da Serra ou de Pedrogão Grande. Na altura, tentámos puxar por eles no sentido de trazê-los ao processo e perceber o que é que Pampilhosa da Serra lhes podia oferecer para aumentarem a sua produtividade. Percebeu-se que não é fácil porque é um mercado muito específico e muito técnico e que, obviamente, a Pampilhosa da Serra não terá muito a oferecer porque quem tem para oferecer são empresas da especialidade que, normalmente, são empresas do Norte da Europa e é donde eles muitas vezes trabalham e vão à procura de imputes e diferenças. Portanto, esse foi um dos eixos que ficou aquém do que nós pretendíamos. Ainda assim, relativamente ao próximo, eu acho que a maior diferença que tem é sempre nesta questão relacionada com a dificuldade que temos em conseguir fixar empresas, temos de nos reinventar e nessa reinvenção uma das questões que lá teremos tem relação com o projeto do “dark sky” que é outra coisa que não precisamos de inventar nada. Só precisamos de valorizar o que é nosso. Há alguns anos, a Pampilhosa da Serra conseguiu certificar este território como destino “dark sky”. A luminosidade é pouca, é reduzida, principalmente nas aldeias, a própria cobertura de telemóvel, ou TDT, ou a falta de, deixa um espectro mais livre para se conseguir fazer observação e, portanto, neste momento, a observação do céu e das estrelas tem aqui um impacto muito grande. E, no fundo, juntámo-nos com a Universidade de Aveiro e o Instituto de Telecomunicações e

estamos a criar um espaço de coworking que vai estar vocacionado para as áreas de investigação e observação do espaço, sendo que está a ser feito um protocolo com a Google, que tenha relação com informática, com as ciências do espaço e com empresas de observação. Neste momento, está instalada na Pampilhosa da Serra uma empresa que se denomina ATLAR Innovation, e que está a realizar, através de um contrato estabelecido com o Ministério da Defesa, a medição do que é o lixo cósmico que orbita em volta da Terra e, portanto, são esses factos diferentes que temos tentado ir buscar.

**Numa grande entrevista à revista “País Económico” fala na aposta da vinha. De que forma pretende que a vinha e também as energias renováveis façam parte da estratégia de desenvolvimento?**

É termos de nos reinventar. Antes de falar da vinha, dou o exemplo do que aconteceu, no que diz respeito à área florestal, há alguns anos, quando a Câmara Municipal, que serve como motor de arranque, começou a incentivar as pessoas para fazerem plantações de medronheiros, não espontâneo, como havia antigamente, mas para fazerem com curvas de nível, com terraplanagem, entre outros aspetos. E, na altura, muitas pessoas olharam para nós a pensar que não fazia sentido. Hoje, decorridos dez anos sobre esse início, felizmente, as questões das produções de medronheiros já têm um impacto muito forte no que diz respeito à nossa floresta. Primeiro porque é uma espécie que é muito mais resistente ao fogo e, portanto, dá-nos mais condições de regeneração e, sobretudo, com esta questão económica - as pessoas perceberam que, contrariamente ao eucalipto que era e ainda é, de alguma maneira, o denominador comum, em que só ao fim de dez ou 12 anos é que conseguiam retirar algum rendimento financeiro, com o medronheiro todos os anos conseguem retirar rendimento. E, portanto, isto fez com que já tenhamos uma destilaria, uma marca própria, que já se venda para todo o país, como a vender medronho para o pão de medronho que a cadeia de supermercados Continente está a vender. Portanto, há uma nova panóplia de produtos que estão muito assentes e que são fruto dessa aposta. Isto para dizer que, do mesmo modo que há 10 anos tivemos essa intervenção, agora tenho essa intervenção relativamente à vinha. Eu diria que falar em fazer uma plantação de vinha não é nada extraordinário na Bairrada, no Douro, no Alentejo. Aqui é. Fazer uma vinha com 100 hectares é extraordinário porque é preciso transformar áreas que são florestais em áreas agrícolas e tirar daí produtividade, não só em termos de produto, mas também em termos de turismo. Vai ser localizada na encosta toda virada para o rio Zêzere, na bacia dos

meandros do Zêzere, em que a parecença com o Douro é total, tendo a estratégia sido construída pela Escola Superior Agrária de Coimbra. Mas nós não vamos lá pela parecença. No fundo, é com os recursos que temos que nos estamos a tentar reinventar.

### **E em relação às energias renováveis?**

Eu sou um otimista relativamente a estes territórios e a questão das energias renováveis vem ao encontro do que eu estou a dizer. Se alguns julgam que estes territórios são um peso, eu não tenho dúvida que, durante os próximos anos e durante as próximas gerações, são estes territórios que vão continuar a dar cartas no que diz respeito à energia que tanta falta faz a toda a gente. Primeiro, na Pampilhosa da Serra está instalado um dos maiores parques eólicos da Península Ibérica e, neste momento, em termos de produção de energia temos bastante. Temos a questão também da energia hídrica porque no concelho da Pampilhosa da Serra existem três albufeiras apesar de que temos apenas duas barragens, dado que a Barragem do Cabril, apesar da albufeira estar toda localizada no nosso concelho, tem o paredão no concelho de Pedrogão Grande, portanto eu não a contabilizo para a Pampilhosa da Serra, mas, no fundo, somos nós que contribuímos, geograficamente, para esta bacia e para a produção de energia. Depois, vem outro problema: a questão do lítio. De repente, percebesse que estes territórios podem ser grandes produtores de lítio para tudo o que são estas energias alternativas. Eu oponho-me, predominantemente, nessa questão porque eu não posso estar a vender turismo, o único verdadeiro produto que eu tenho para vender, a paredes meias com pedreiras. No fundo, a exploração de lítio trata-se de pedreiras a seu aberto. As pessoas querem todas ser amigas do ambiente e ter carro elétrico, mas esquecem-se do problema a montante, já não digo a jusante com o que acontece com as baterias. Portanto, há este problema de Pampilhosa da Serra estar no radar de produtores de lítio e isso é, claramente, um drama. Além disso, temos a questão do hidrogénio em que temos um investidor, ainda não passou da ideia, mas que quer aproveitar os recursos hídricos que nós temos para a produção do hidrogénio. Que essa acredito que possa ser a alternativa das energias renováveis no futuro. E quer aproveitar, para fazer a produção de energia totalmente verde, a energia dos painéis fotovoltaicos para fazer a divisão dos átomos e para extrair o hidrogénio. Este pode ser um projeto que pode ter pernas para caminhar, mas que ainda não passa de uma ideia.

### **Quais são os pontos fortes e fracos de Pampilhosa da Serra?**

Os pontos fortes têm relação com todos os recursos naturais que o concelho tem. Neste concelho que tem uma rede hídrica grande, a água é um dos pontos fortes que a Pampilhosa da Serra vai ter para oferecer nos próximos anos e geograficamente acho que o concelho tem um ponto forte na localização central do país. Na verdade, estamos sempre muito focados a olhar para o litoral Lisboa-Porto, mas a Pampilhosa da Serra, neste sentido, pode ter, no futuro, um papel geográfico extraordinário a olhar mais para o interior e para a raia espanhola. Estamos sempre com esta tendência de olhar para o litoral, mas esquecemo-nos que estamos no centro entre o litoral português e a fronteira de Espanha, com tantos habitantes quantos os que estão do outro lado. Em termos de pontos negativos temos a falta de boas acessibilidades e é isso que mais condiciona o desenvolvimento do concelho e a fixação de pessoas.

### **Qual foi a causa do encerramento do hotel?**

O hotel encerrou aquando da pandemia provocada pela COVID-19. O hotel, contrariamente aos que muito pensavam que, financeiramente, ia ser um rombo, provou o contrário e que estes sítios vendem. O hotel tirando os dois primeiros anos sei que foi sempre lucrativo. Assim, a questão da parte financeira não se colocou em cima da mesa. O que aconteceu foi que, sendo privado, fechou aquando da pandemia e o proprietário depois de fechar decidiu não voltar a abrir. Portanto, o hotel está à venda. É este momento em que estamos.

### **O hotel já tem algum comprador?**

Tanto quanto sei, sim. Quer o proprietário, quer a Câmara Municipal têm estado a fazer uma série de contactos. Obviamente, não tenho mais informação, mas sei que as coisas estão a caminhar.

### **O que é que espera que Pampilhosa da Serra seja no futuro?**

Espero que seja um território diferenciador e que seja uma aposta forte para as novas gerações. Eu vejo o concelho de Pampilhosa da Serra pronto para receber estas novas gerações de pessoas que tenham outro tipo de conhecimentos, que percebam que podem trabalhar aqui com condições muito mais favoráveis, até financeiramente, e que percebam que a moda de estar num qualquer escritório a pagar uma fortuna numa torre em Lisboa ou no Porto, porventura aqui conseguem fazer o mesmo tipo de trabalho com outras condições.

Financeiramente e economicamente, não tenho dúvida que quem possa viver aqui vive melhor. E o que eu espero é criarmos as condições essenciais para tentarmos inverter esta linha demográfica, que tem sido pesada para vários territórios, também para Pampilhosa da Serra, e para fixarmos mais pessoas. É o que eu gostava.

## Anexo 2 - Questões do: “Inquérito aos cidadãos de Pampilhosa da Serra sobre o planeamento e desenvolvimento do território”.

1. Qual é o seu género? \*

- Feminino
- Masculino
- Outro: \_\_\_\_\_

2. Qual é a sua idade? \*

Sua resposta \_\_\_\_\_

3. Qual é a sua nacionalidade? \*

- Portuguesa
- Outro: \_\_\_\_\_

4. É natural e reside no concelho de Pampilhosa da Serra? \*

- Sou natural e vivo em Pampilhosa da Serra
- Não sou natural, mas vivo em Pampilhosa da Serra
- Sou natural, mas vivo noutra concelho

4.1 Se vive noutra concelho, qual é?

Sua resposta \_\_\_\_\_

4.2 Se vive no concelho de Pampilhosa da Serra, mas é natural de outro, há quantos anos reside no concelho?

Sua resposta \_\_\_\_\_

5. Quais são as suas habilitações académicas? \*

- Nenhuma
- 1º Ciclo do Ensino Básico (até ao 4º ano)
- 2º Ciclo do Ensino Básico (até ao 6º ano)
- 3º Ciclo do Ensino Básico (até ao 9º ano)
- Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Bacharelato
- Outro: \_\_\_\_\_

6. Qual é a sua ocupação? \*

- Trabalhador
- Trabalhador-estudante
- Estudante
- Reformado/Pensionista
- Desempregado
- Outro: \_\_\_\_\_

7. Quando pensa no concelho de Pampilhosa da Serra o que lhe vem à memória? \*

- Paisagem & Natureza
- Património & Museus
- Ruralidade
- História
- Gastronomia
- Festas
- Turismo
- Astronomia
- Outro: \_\_\_\_\_

8. No seu entendimento, quais os aspetos mais positivos do concelho? \*

Sua resposta \_\_\_\_\_

9. No seu entendimento, quais os aspetos mais negativos do concelho? \*

Sua resposta \_\_\_\_\_

10. O que está em falta no território de Pampilhosa da Serra? \*

Sua resposta \_\_\_\_\_

11. Tem e/ou teve conhecimento dos eventos que acontecem/aconteceram no concelho de Pampilhosa da Serra? \*

- Sim
- Não

12. Se SIM, de que forma tem conhecimento do programa de eventos?

- Redes sociais
- Páginas de internet
- Jornal local
- Familiares/amigos
- Outro: \_\_\_\_\_

13. Refira os dois eventos que considera mais importantes para o território. \*

Sua resposta \_\_\_\_\_

13.1 Justifique porque considera esses eventos importantes. \*

Sua resposta \_\_\_\_\_

14. Entende que a divulgação das potencialidades do território funciona de forma eficaz? \*

Mal      1      2      3      4      5      Muito bem

15. Considera que o investimento em eventos e na sua divulgação atrai mais turistas para um território? \*

- Sim
- Não

16. Quais as motivações que considera relevantes para atrair habitantes para o concelho de Pampilhosa da Serra? \*

- Familiares
- Emprego
- Habitação
- Rede de comunicação e transportes
- Desportos (escalada, btt, corrida, etc.)
- Entretenimento (teatro, concertos, etc.)
- Atrações histórico-culturais
- Paisagens & Natureza
- Clima
- Gastronomia
- Segurança
- Tradições e autenticidade cultural

17. Se vive em Pampilhosa da Serra, nos próximos dez anos pretende continuar a viver no concelho?

- Sim
- Não

17.1 Se SIM, quais os motivos que assinala para ali continuar a viver?

Sua resposta

17.2 Se NÃO, qual o lugar onde gostaria de viver e quais as razões que o levam a querer sair?

Sua resposta

18. Como imagina o concelho de Pampilhosa da Serra em 2030? \*

Sua resposta