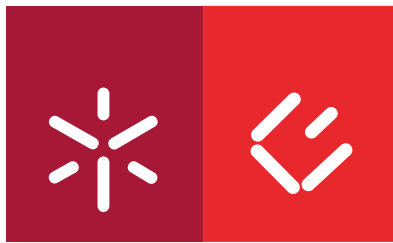


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Eduardo Henrique da Silva Oliveira

**Territórios, Marcas e Competitividade:  
A região Minho e a sua projecção  
internacional**



**Universidade do Minho**

Escola de Economia e Gestão

Eduardo Henrique da Silva Oliveira

**Territórios, Marcas e Competitividade:  
A região Minho e a sua projecção  
internacional**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica

Trabalho realizado sob a orientação do  
**Professor Doutor José Carlos Pinho**  
e da  
**Professora Doutora Cláudia Simões**

Outubro de 2010

*Aos meus pais e à minha irmã,  
por me deixarem Ser...*

## **Resumo**

Territórios, como os países, as regiões e as cidades, competem com outros espaços geográficos pela atracção de investimento, de mercados, de negócios, de residentes, de turistas, de talentos e empreendedores, assim como, pela organização de eventos culturais e desportivos.

A crescente internacionalização e globalização têm levado ao aumento da competição nos mercados e os territórios enfrentam uma competitividade com outros destinos geográficos. Estes deverão permitir identificar as oportunidades e as forças dessa unidade territorial que permitam exponenciar as suas vantagens competitivas para um acesso eficaz a mercados, recursos e pessoas.

A definição de marcas territoriais, quando desenvolvidas de forma consistente e articulada, fruto de um trabalho de cooperação em rede entre os agentes do território devem permitir promover o tecido produtivo, incrementar o fluxo turístico, de pessoas e de capitais. Investidores, cidadãos de diferentes nacionalidades, estudantes e investigadores fazem parte deste fluxo.

O conceito de marcas territoriais surge nos últimos anos como uma poderosa ferramenta à disposição de académicos e profissionais que dedicam a sua investigação à gestão do território. Contribuir para a definição de uma marca para uma unidade geográfica, quando estamos perante uma realidade multidimensional onde agentes económicos e sociais actuam numa comunidade com valores culturais e etnográficos não é uma tarefa simples.

Sendo objectivo deste trabalho de investigação perceber como os agentes de uma região vêem o território e como se devem articular para gerar maior competitividade e notoriedade num contexto de internacionalização, realizamos um diagnóstico multidimensional sobre a região Minho, aplicando sete entrevistas semi-estruturadas a agentes económicos e sociais. Foi usado um guião de entrevista, elaborado tendo presente os determinantes de competitividade de Michael Porter, dos factores de atracção de investimento e factores críticos de sucesso que reflectem os seis vectores do hexágono da composição de marcas de nações de Simon Anholt. Foram consideradas as devidas diferenças geográficas, entre nações e regiões, bem como a inclusão de questões com enfoque na síntese da realidade através da elaboração da análise *SWOT*. Os resultados inferidos indicam que a região Minho deve procurar atrair investimento estrangeiro, tendo presente a disponibilidade de infra-estruturas óptimas e unidades de ensino e investigação de excelência, devendo ser promovida como uma região geradora de conhecimento.

**Palavras-Chave:** Marketing, Marcas, Redes, Territórios, Competitividade, região Minho.

**Abstract**

Territories, such as countries, regions and cities, compete with other geographical areas in order to attract investments, markets, businesses, residents, tourists, talents and entrepreneurs, as well as the hosting of cultural and sporting events.

This process is intensified with the growth of internationalization and globalization. These territories need to identify the opportunities and strengths to achieve competitive advantages for efficient access to markets, resources and people. A clear definition of place branding, developed in a consistent, cooperative way with *stakeholders* and as a product of a cooperative network between local, regional and national *stakeholders*, can promote the production base, increasing the touristic and human resource flows. Investors, citizens of different nationalities, students and researchers take part of this flow. Place branding is a new trend in marketing and territorial or destination marketing research. Place branding is a powerful tool available to academics and professionals who dedicate their research to promoting geographical units in place management. Place branding is an important concept in today's competitive world when nations are competing for tourists, consumers, donors, immigrants, the media and governments of other countries.

The aim of this master's thesis is to understand how the social and economic agents or place *stakeholders* should coordinate the activities to increase competitiveness and reputation in a context of internationalization. In this case study we applied seven semi-structured interviews to seven different economic and social *stakeholders* of the Minho region, northeast of Portugal.

The interview guide has been prepared keeping in mind the determinants of competitiveness of Michael Porter, and according to the six dimensions of The Nation Brand Hexagon of Simon Anholt, an index to measure the power and appeal of the image of countries as brands, here adapted to the Minho region. We summarize the main results of the interviews with one SWOT analysis. The results indicate that the Minho region should seek to attract foreign investment, bearing in mind the availability of excellent infrastructure and facilities for teaching and research, promoting itself as a region of knowledge and innovation.

**Key-words:** *Marketing, Brands, Network, Territory, Competitiveness, Minho region.*

## Índice

Resumo .....	iii
Abstract .....	iv
Índice.....	v
Índice de figuras.....	vii
Índice de tabelas .....	viii
Lista de abreviaturas e siglas .....	ix
1. Introdução .....	1
2. O território, a competitividade territorial e as redes no contexto de um território .....	5
2.1. O diamante de Porter .....	6
2.2. A análise <i>SWOT</i> : forças, fraquezas, oportunidades e ameaças ( <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i> ).....	12
3. A marca, as redes de trabalho e cooperação e as marcas territoriais.....	15
3.1. A marca.....	15
3.3. As Redes de trabalho e cooperação .....	22
3.3.1. Definição.....	22
3.3.2. O <i>Quadrilátero Urbano do Minho</i> , como exemplo de rede de trabalho e cooperação .	26
3.4. As marcas territoriais .....	29
3.4.1. Definição.....	29
3.4.2. As marcas territoriais e o modelo relacional de Hankinson .....	35
3.4.3. A gestão da marca territorial.....	39
3.4.4. Tendências contemporâneas da marca territorial .....	42
3.5. O hexágono de marca de uma nação de Simon Anholt .....	45
4. Casos ilustrativos de marcas territoriais .....	50
4.1. A marca territorial - <i>Edinburgh Inspiring Capital</i> .....	50
4.2. A marca territorial - <i>Enterprise Ireland</i> .....	53
5. Metodologia da investigação .....	55
5.1. Breve introdução.....	55
5.2. Método de pesquisa .....	56
5.3. Desenho da pesquisa .....	58
6. Análise de resultados .....	63
6.1. Análise <i>SWOT</i> da região Minho.....	63

6.2. Factores críticos no desenvolvimento da região Minho e na atracção de investimento estrangeiro pela análise dos determinantes do diamante de Porter .....	77
6.3. Eixos estratégicos para a definição de uma potencial marca territorial para a região Minho pela análise dos vectores do hexágono de Simon Anholt .....	90
7. Conclusão .....	96
7.1. Limitações do estudo.....	100
8. Referências bibliográficas.....	102
8.1. Endereços electrónicos consultados .....	111
Anexos .....	1
I. Anexo I: A região Minho.....	1
a. Breve caracterização .....	1
b. População .....	2
c. Educação .....	4
d. Cultura .....	5
e. Mercado de trabalho.....	7
f. Comércio internacional.....	8
g. Turismo.....	10
II. Anexo II .....	13
III. Anexo III .....	14
IV. Anexo IV .....	15

## Índice de figuras

<b>Figura 01</b> - Diamante da vantagem nacional, Porter (1990 e 1998). Adaptado.	07
<b>Figura 02</b> - Modelo da análise <i>SWOT</i> . Piercy e Giles (1989: 5-7). Adaptado.	13
<b>Figura 03</b> - Modelo conceptual de competitividade territorial de Crouch e Ritchie (1999), em (Magnússon 2008: 11-12). Adaptado.	21
<b>Figura 04</b> - Identidade gráfica do Quadrilátero Urbano, em URL: <a href="http://www.cm-braga.pt/">http://www.cm-braga.pt/</a> , consulta realizada em 01/12/2009.	28
<b>Figura 05</b> - Hankinson (2004: 115), “ <i>The relational network brand</i> ”. Adaptado.	37
<b>Figura 06</b> - O hexágono da composição de marcas de lugares de Simon Anholt - <i>The Nation Brand Hexagon</i> (Anholt, 2002 e 2006). Adaptado.	46
<b>Figura 07</b> - Identidade gráfica da marca “ <i>Edinburgh Inspiring Capital Brand</i> ” registada para a “ <i>Destination Edinburgh Marketing Alliance</i> ” (DEMA) Ltd e acessível em <a href="http://www.edinburghbrand.com/">http://www.edinburghbrand.com/</a> , em 25 de Abril de 2010.	51
<b>Figura 08</b> - Identidade gráfica da marca “ <i>Enterprise Ireland</i> ” e acessível em <a href="http://www.enterprise-ireland.com/">http://www.enterprise-ireland.com/</a> , em 25 de Abril de 2010.	54
<b>Figura 09</b> - Modelo teórico do estudo de caso. <i>Anholt Nation Brands Index</i> (2002 e 2006) e Competitividade das Nações de Porter (1990 e 1998). Adaptado.	62
<b>Figura 10</b> - Factores de atracção de investimento directo estrangeiro de cada um dos eixos estratégicos representativos dos agentes económicos entrevistados por determinante do diamante de Porter (valores médios).	80
<b>Figura 11</b> - Factores de atracção de investimento directo estrangeiro na opinião do entrevistado no âmbito do eixo estratégico I (a) (entrevista 1).	82
<b>Figura 12</b> - Factores de atracção de investimento directo estrangeiro na opinião do entrevistado no âmbito do eixo estratégico I (b) (entrevista 6).	83
<b>Figura 13</b> - Factores de atracção de investimento directo estrangeiro na opinião do entrevistado no âmbito do eixo estratégico II (entrevista 2).	84
<b>Figura 14</b> - Factores de atracção de investimento directo estrangeiro na opinião do entrevistado no âmbito do eixo estratégico III (a) (entrevista 3).	85
<b>Figura 15</b> - Factores de atracção de investimento directo estrangeiro na opinião do entrevistado no âmbito do eixo estratégico III (b) (entrevista 5).	86
<b>Figura 16</b> - Factores de atracção de investimento directo estrangeiro na opinião do entrevistado no âmbito do eixo estratégico III (c) (entrevista 7).	87
<b>Figura 17</b> - Factores de atracção de investimento directo estrangeiro na opinião do entrevistado no âmbito do eixo estratégico IV (entrevista 4).	88
<b>Figura 18</b> - Factores de atracção de investimento directo estrangeiro de cada um dos eixos estratégicos representativos dos agentes económicos entrevistados (7 entrevistas).	89



## Índice de tabelas

<b>Tabela 01</b> - Os oito princípios do <i>branding</i> de lugares para um reforço da competitividade.	18
<b>Tabela 02</b> - As linhas de intervenção do <i>Quadrilátero Urbano</i> .	27
<b>Tabela 03</b> - Uma marca de um lugar deve ser capaz de:	33
<b>Tabela 04</b> - Componentes de uma marca territorial.	38
<b>Tabela 05</b> - Requisitos para o sucesso de uma marca.	39
<b>Tabela 06</b> - Guião de entrevista aplicada aos agentes económicos regionais identificados.	59
<b>Tabela 07</b> - Agentes económicos regionais entrevistados, com gravação áudio e seguindo o guião de entrevista elaborado pelo autor da presente dissertação e respectivos orientador e co-orientador. * Entrevista realizada ao mesmo individuo.	61
<b>Tabela 08</b> - Modelo da análise <i>SWOT</i> . Piercy e Giles (1989: 5-7), adaptada à região Minho, de acordo com a metodologia adoptada e na opinião da Associação Industrial do Minho.	65
<b>Tabela 09</b> - Modelo da análise <i>SWOT</i> . Piercy e Giles (1989: 5-7), adaptada à região Minho, de acordo com a metodologia adoptada e na opinião do Pólo de Competitividade Agro-Alimentar.	66
<b>Tabela 10</b> - Modelo da análise <i>SWOT</i> . Piercy e Giles (1989: 5-7), adaptada à região Minho, de acordo com a metodologia adoptada e na opinião da TUREL.	67
<b>Tabela 11</b> - Modelo da análise <i>SWOT</i> . Piercy e Giles (1989: 5-7), adaptada à região Minho, de acordo com a metodologia adoptada e na opinião da ADRAVE.	68
<b>Tabela 12</b> - Modelo da análise <i>SWOT</i> . Piercy e Giles (1989: 5-7), adaptada à região Minho, de acordo com a metodologia adoptada e na opinião da CM Braga.	69
<b>Tabela 13</b> - Modelo da análise <i>SWOT</i> . Piercy e Giles (1989: 5-7), adaptada à região Minho, de acordo com a metodologia adoptada e na opinião do Quadrilátero Urbano.	71
<b>Tabela 14</b> - Modelo da análise <i>SWOT</i> . Piercy e Giles (1989: 5-7), adaptada à região Minho, de acordo com a metodologia adoptada e na opinião do Health Cluster Portugal.	72
<b>Tabela 15</b> - Modelo da análise <i>SWOT</i> . Piercy e Giles (1989: 5-7), adaptada à região Minho, de acordo com a metodologia adoptada e na opinião dos sete agentes regionais entrevistados.	74
<b>Tabela 16</b> - Factores de atracção de investimento directo estrangeiro na região Minho no modelo de Michael Porter (“diamante de Porter”). Porter (1989, 1991 e 1993), Rainisto (2003) e Moilanen e Rainisto (2009) e Hoefter (2001: 69) citado em Shafaei (2009: 7). Adaptado.	78
<b>Tabela 17</b> - Médias correspondentes aos determinantes de Porter.	79
<b>Tabela 18</b> - Agentes económicos regionais entrevistados e a sua localização geográfica. * Entrevista realizada ao mesmo individuo.	79
<b>Tabela 19</b> - Modelo teórico do estudo de caso. <i>Anholt Nation Brands Index</i> (2002 e 2006) e Competitividade das Nações de Porter (1990 e 1998). Adaptado.	91
<b>Tabela 20</b> - Propostas de futuro para uma potencial marca territorial para a região Minho.	94

## Lista de abreviaturas e siglas

- **3B's Research Group** - *Biomaterials, Biodegradables and Biomimetics*.
- **ACB** - Associação Comercial de Braga.
- **ADRAVE** - Agência de Desenvolvimento Regional do Vale do Ave, S.A.
- **AIMinho** - Associação Industrial do Minho.
- **CITEVE** - *Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal*
- **CM Braga** - Câmara Municipal de Braga.
- **Co-marketing** - corporate-marketing (marketing corporativo).
- **DEMA** - *Destination Edinburgh Marketing Alliance* (Edimburgo, Escócia).
- **HCP** - Health Cluster Portugal.
- **IEFP** - Instituto de Emprego e Formação Profissional.
- **INE** - Instituto Nacional de Estatística.
- **INL** - *International Iberian Nanotechnology Laboratory*.
- **p.e.** - Por exemplo.
- **p.p.** - Pontos percentuais.
- **PPP** - parcerias público-privadas.
- **QREN** - Quadro de Referência Estratégico Nacional.
- **SWOT** - *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*.
- **TUREL** - Cooperativa de Turismo Religioso.
- **NUTS** - Nomenclaturas de Unidade Territorial.

## 1. Introdução

Os territórios, percebidos como os espaços geográficos onde se manifestam geografias humanas, culturais e físicas, quando apresentam uma imagem positiva, tudo o que pretenderem fazer, ser ou vender será mais simples de alcançar. Se o inverso acontecer, isto é, um território com uma imagem percebida negativa, tudo o que pretendam desenvolver, designadamente para exponenciar as suas forças, atrair investimento, atrair turistas e recursos humanos será mais difícil (Anholt 2010).

A definição de marcas para localizações geográficas, quando imbuídas de uma visão holística sobre a geografia humana e física do espaço, quando resultam de um trabalho em rede e da cooperação entre agentes económicos e sociais, que permitam a «definição na mente dos consumidores do território» imagens positivas. Com esta percepção positiva e geradora de impulso atractivo conduzirá a ganhos de competitividade territorial e ao desenvolvimento multisectorial.

Países, regiões, estados, cidades e outros destinos geográficos, como as estâncias turísticas, vivem numa economia globalizada, onde a competição pela captação de investimento, de negócios, de fluxos turísticos, de cidadãos e outros potenciais residentes, como estudantes e investigadores, têm exigido uma estratégia de promoção territorial assentes nos vectores chave do marketing territorial no geral e da definição de marcas territoriais em particular.

De acordo com o último *Statistical Yearbook* das Nações Unidas (2009), sobre as estatísticas da população a nível mundial, existem cento e noventa e seis países no mundo, sendo que cada um deles compete por empregos, por investimento e por recursos humanos de acordo com as suas características geográficas, económicas, sociais e culturais. Os territórios devem ser capazes de adoptar as melhores estratégias de promoção para firmarem os seus atributos e factores de diferenciação no sentido de enaltecerem as suas vantagens competitivas, como defende Michael Porter (1989).

Na linha de pensamento de Gronroos (1994), a terminologia da definição de marcas passou a ser aplicada a novas áreas, como os serviços e territórios. Quando se preconizava transmitir a um público-alvo um conjunto de imagens de um determinado território, o conceito usado era o de *place selling* (Gold e Ward 1994).

Na actualidade, a promoção e comunicação de territórios, como regiões, desenvolve-se com estratégias de marketing territorial e processos de definição de marcas territoriais planeadas e estruturadas (Kotler *et al.* 1999 citado em Rainisto 2003: 5).

Vários autores consideram que estes destinos geográficos podem ser definidos como marcas, da forma análoga aquela que é utilizada pelos produtos e serviços ou nas marcas corporativas (Kotler 1990, Ashworth e Voogd 1990 e 1994, Gold e Ward 1994, Rainisto 2003, Hankinson 2001, Caldwell *et al.* 2004 e Allen 2007).

Realçando apenas alguns exemplos, sublinhamos a marca territorial criada para a Eslovénia - “*I Feel Slovenia*”, com desenvolvimento teórico por Konecnik *et al.* (2008 e 2009). Virgo e deChernatony (2006) desenvolveram estudos de caso em marcas territoriais para a cidade de Birmingham. Moilanen e Rainisto (2009) sobre Helsínquia, Estocolmo, Copenhaga e Chicago. Anholt (2010) sobre a Austrália, entre outros exemplos, como o da cidade região de Edimburgo e a Irlanda, que abordaremos nas páginas seguintes. Embora na literatura dominem os exemplos de marcas para cidades, existem outros exemplos para países e regiões.

Promover com estratégia um território exige uma visão alargada sobre ele mesmo, sobre os residentes, sobre os recursos locais disponíveis, as suas especificidades, as associações que nele actuam, as universidades que desenvolvem criatividade e conhecimento e as pequenas e médias empresas, entre outros agentes económicos e sociais (Kavaratzis e Ashworth 2008: 162).

No marketing territorial e no processo de definição de marcas em contexto de um territorial, as comunidades locais devem ser ouvidas e convidadas a participar em todas as fases do processo de elaboração de planos e estratégias de marketing, nunca devendo ser interpretadas como elementos estáticos e sem capacidade de intervenção.

Na literatura recente sobre a definição de marcas para lugares é dado destaque ao papel preponderante das redes de cooperação, em particular das redes estabelecidas entre organizações e do necessário estabelecimento de parcerias entre *stakeholders* ou agentes de um território. Gelder e Allan (2006) aludem à necessária partilha de responsabilidades, como um passo importante na definição de uma marca para um lugar. As parcerias devem permitir um consenso entre os diferentes agentes económicos do território no sentido de perceberem a marca para lugares através das suas acções, investimentos, decisões e comunicações.

Anholt (2003: 272) assume que todas as regiões têm de competir com outras pelo intelecto, por rendimentos, por recursos humanos qualificados e participação num contexto multidimensional o que confere complexidade ao processo de definição de marcas territoriais. Note-se, que existem diferentes partes interessadas ao longo do processo dinâmico que deve revestir a

definição de marcas. Os *stakeholders* do território possuem diferentes perspectivas e diferentes objectivos. Os cidadãos anseios e necessidades básicas e outras relacionadas com a sua qualidade de vida e bem-estar. Os governos com políticas específicas de promoção do território conduzem muitas vezes em sentidos opostos as intervenções que parecem prioritárias.

Com esta panóplia de direcções, a gestão de uma marca num território não será mais que administrar de forma cuidadosa as percepções existentes e a reconciliação dos diversos elementos, das diversas geografias de forma harmoniosa e sustentável do ponto de vista económico, social, cultural e ambiental.

As estratégias de *branding*, devem ser simples, credíveis e com impacto junto do consumidor do território, dos investidores, dos potenciais visitantes e residentes e dos talentos, sendo fiel à realidade e aspirações das comunidades. Exige-se uma coerência, uma objectividade, inovação e conectividade, trabalho de cooperação em rede entre os diferentes agentes territoriais.

Michael Porter (1989) afirmou que num mundo em crescente competição global, as nações assumem-se mais importantes e buscam cada vez mais as suas vantagens competitivas, sintetizando os determinantes dessa competitividade no “diamante de Porter”. A base da competição voltou-se para a criação e assimilação de conhecimento e a papel das nações foi assumindo maior importância.

O objectivo desta dissertação, é o de perceber como os agentes económicos e sociais percebem os pontos fracos, os pontos fortes, as oportunidades e as ameaças num território, no caso uma região e como estes se devem articular para gerar maior competitividade nessa unidade geográfica, num contexto de internacionalização.

Neste sentido, objectivamos a compreensão da relevância da definição de uma marca territorial para uma região, no caso para a região do Norte de Portugal Continental – o Minho (anexo I e II). O conceito de território é aqui usado quando nos referimos ao espaço geográfico de aplicação do conceito de marca territorial<sup>1</sup> ou da definição do conceito de marketing territorial<sup>2</sup>. Na literatura de referência, o termo - território<sup>3</sup> - é definido como lugar<sup>4</sup> ou destino<sup>5</sup>.

Seguimos uma metodologia qualitativa, justificada pela literatura de referência que recorre à abordagem qualificativa, sendo o estudo de caso o método mais frequente em investigações que

---

<sup>1</sup> Também escrito, e citado da literatura, como *place branding*,

<sup>2</sup> Também escrito, e citado da literatura, como *place marketing*,

<sup>3</sup> Neste trabalho as expressões como lugar, unidade geográfica, localizações geográficas devem ser entendidas como sinónimos de território.

<sup>4</sup> *Place*, como referenciado em Moilanen e Rainisto (2009);

<sup>5</sup> *Destination*, como referenciado em Konecnik *et al.* (2008 e 2009);

têm por objectivo contribuir para a definição de linhas estratégicas que podem conduzir à definição de marcas territoriais, como Rainisto (2003), Moilanen e Rainisto (2009), Ashworth e Voogd (1990), Kavatzis (2009).

A presente dissertação desenvolve-se com uma revisão de literatura, tendo por base as referências académicas em estudos de caso em marcas territoriais. Após o enquadramento metodológico, é apresentada a análise de conteúdo das entrevistas aplicadas aos sete agentes económicos e sociais da região Minho. Os resultados e conclusões síntese são sintetizados em grelhas de leitura de dados que fidelizam os dois pilares teóricos deste estudo de caso, Michael Porter, na dimensão de competitividade territorial e no *“The Nation Brand Hexagon”* de Simon Anholt, na dimensão de factores críticos de sucesso na definição de marcas para territórios.

## **2. O território, a competitividade territorial e as redes no contexto de um território**

Os territórios, assim como as empresas estão sujeitas à crescente complexidade do mercado. A globalização, as políticas governamentais internas e externas, as constantes flutuações nos mercados financeiros, e a crescente competição entre destinos tem conduzido ao reforço das estratégias competitivas no sentido de um acréscimo de notoriedade (Xie e Boggs 2006 em Balakrishnan 2009: 613).

Demonstra-se fundamental que as organizações e nações reúnam esforços no sentido de uma vantagem competitiva que lhes permita um acesso eficaz e com sucesso aos mercados emergentes, ao capital e aos recursos humanos (Anholt 2003, Hooley, Saunders e Piercy, 1998, Porter 1998 em Magnússon 2008: 6). A imagem, a notoriedade das marcas, a capacidade de internacionalização, a competitividade, não apenas de empresas ou de produtos mas também de territórios são fundamentais para a sustentabilidade económica e social no actual contexto de globalização (Balakrishnan 2009, na linha de pensamento de Ries e Trout 2001 e Anholt 2003). Trabalhar a imagem e as marcas de territórios num cenário de competitividade internacional, demonstra-se fundamental na medida em que pode influenciar a decisão de investidores, de turistas, de estudantes e investigadores (potenciais) quando procuram, investir, visitar, residir ou estudar/investigar, respectivamente num determinado território (Jenkins 1999, Chon 1990). Magnússon (2008: 6) reforça que num ambiente internacionalmente competitivo, como o que se assiste na contemporaneidade, quer na indústria, quer na actividade turística, os investidores, os marketers e os investigadores devem centrar esforços na compreensão das necessidades dos cidadãos e na disponibilidade de recursos endógenos e na prossecução de um reforço da imagem percebida.

Na linha de pensamento de Anholt (2007) *“competitive identity is the term to describe the synthesis of brand management with public diplomacy and with trade, investments, tourism and export promotion”*. Os territórios, procuram competir por uma força de trabalho hábil, por investimento estrangeiro, por empresas, pelas mais-valias geradas pela actividade turística e inclusive procuram obter uma maior influência em termos de relações diplomáticas internacionais.

Ao marketing e em particular aos processos de definição de marcas territoriais, importa diagnosticar as condicionantes envolventes e ser capaz de delinear estratégias que permitam uma melhor gestão territorial e ganhos de competitividade, adequados à unidade de análise e tendo presente o futuro. No futuro, os factores de atractividade incluirão as dimensões: i)

cultural; ii) ambiental e iii) social, a par do desenvolvimento de uma «atmosfera do lugar» e as imagens relacionadas com a sua marca (Moilanen e Rainisto 2009: 7).

As marcas, a definição de uma marca para um destino (*destination brands*), entenda-se território como destino, pode permitir esse reforço de imagem e enaltecer as vantagens competitivas do mesmo. Como refere Pike (2005: 258) *“Destination brands are also similar to product and services. They have both tangible and intangible components, are mostly service dependent, and can be positioned through the use of slogans”*.

Neste ponto, procuramos compreender o processo de competitividade territorial, fundamentalmente a sua influência na construção de marcas territoriais, com uma breve abordagem à marca em destinos, e na importância, em termos de atracção de investimento para uma região, através da aplicação do diamante de Porter, do modelo de análise *SWOT*: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*) e do hexágono da marca de Anholt, os três quadros conceptuais do presente estudo.

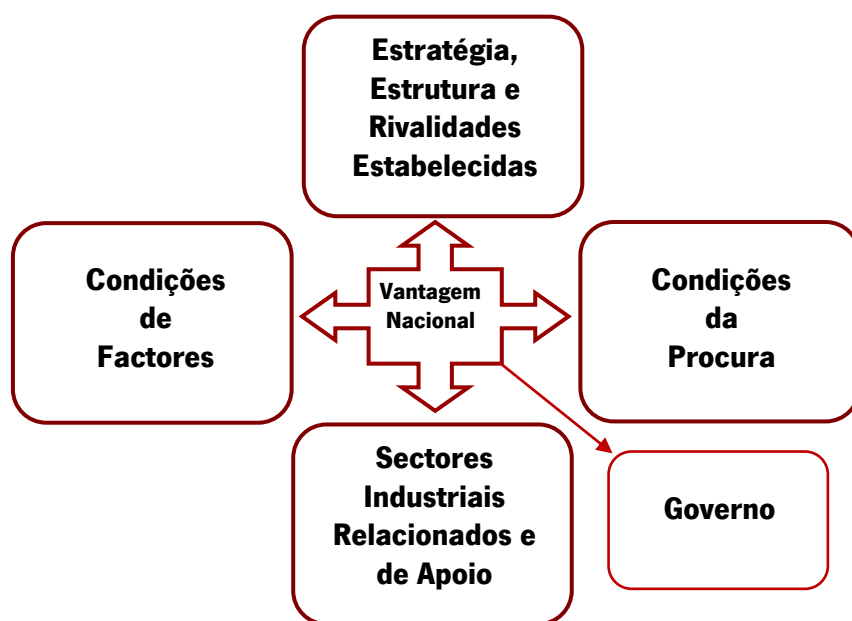
### **2.1.0 diamante de Porter**

Na dimensão de uma necessária estratégia competitiva para os territórios, Moilanen e Rainisto (2009: 3) afirmam que *“countries, cities, regions and tourist resorts face increasing competition when they try to attract tourists, inhabitants, and companies to their region or to promote exports”*.

A competitividade territorial é uma das preocupações centrais dos governos, quer nacionais quer regionais, assim como do sector empresarial. Michael Porter, na publicação original *“The Competitive Advantage of Nations”* (1990) introduz o conceito de “vantagem competitiva”, procurando explicar qual a direcção que organizações podem tomar no sentido de implementarem inovações consistentes que lhes permitam alcançar uma vantagem sobre «os rivais» no mercado. No esquema da figura 01 sintetizamos os quatro determinantes que individualmente e que como um sistema constituem o “diamante da vantagem nacional”, usualmente identificado na literatura como o “diamante de Porter”.

Para além dos quatro determinantes de Porter que explanamos de seguida (figura 1), alguns autores consideram o governo como um quinto elemento influenciador da competitividade territorial (Moilanen e Rainisto 2009).





**Figura 01** – Diamante da vantagem nacional, Porter (1990 e 1998). Adaptado.

Nos pontos i), ii) iii) e iv) destrinchámos o diamante da vantagem nacional de Michael Porter pela relação que este assume na atracção de investimento e potencial reforço da notoriedade de um território.

- i) A **condição dos factores** diz respeito à posição que o país, estado ou região assumem ao nível da produção, especificamente a mão-de-obra de que dispõem, se esta é qualificada ou indiferenciada, bem como as infra-estruturas que são necessárias para competir num determinado sector.

São considerados como condição dos factores, a mão-de-obra, o espaço geográfico, os recursos naturais, o capital e as infra-estruturas. Estes factores determinarão as relações comerciais de um território, uma vez que as exportações serão reflexo da dotação de factores. Contudo, Porter (1989) considera esta definição clássica da economia como redutora, uma vez que se não houver um carácter distintivo nos factores de produção, dificilmente as nações conseguirão uma vantagem competitiva nos mercados globais. Assim, para dar sustentabilidade à vantagem competitiva, os factores referidos devem ser altamente especializados e adequados às necessidades particulares do sector. Uma nação deve especializar-se e depois manter o nível de inovação dessa especialização, porque com factores de produção mais escassos,

mais difíceis se torna equacionar as imitações por parte dos concorrentes estrangeiros. Na actualidade, a exportação e o comportamento orientado para a exportação é o modo mais comum de entrada nos mercados internacionais e tem conduzido a uma extensiva reflexão ao nível de marketing internacional associado à exportação de destinos (Aaby e Slater 1989; Bilkey 1978; Cavusgil e Nevin, 1981; Douglas e Craig 1992; Leonidou 1995, 1998; Leonidou e Katsikeas, 1996; em Lado, Martínez-Ros e Valenzuela 2003).

- ii) A **condição da procura** diz respeito à natureza da procura nos mercados internacionais para os produtos e serviços de um sector. A condição de procura tem que ver com as tendências de mercado em termos de procura sobre os produtos ou serviços que um território, ou um sector produtivo de uma determinada área geográfica está em condições de produzir.

Porter (1989) refere que a globalização poderia diminuir a importância da procura interna dos países, contudo o efeito dos mercados globais tem conduzido a constantes interpretações por parte de empresas a respeito das necessidades dos compradores (Hatch e Schulz 2003: 613). Porter (1990 e 1998) refere que as nações adquirem vantagem competitiva em sectores onde a procura interna é mais exigente, uma vez que compradores exigentes pressionam as empresas a inovar processos e produtos, e reforçarem as suas competências num quadro de rivalidade global. As empresas ganham vantagem competitiva se os compradores forem fortes, uma vez que serão exigentes para produtos e serviços. O mesmo sucede num contexto de competitividade entre destinos, como sublinham Moilanen e Rainisto (2009). O governo e o sector privado devem formular, comunicar e assimilar a visão de todas as informações relevantes para os *stakeholders*, na perspectiva de criação de uma cultura de serviços orientada para a obtenção de vantagem competitiva (Pike 2005; de Chernatony e Riley 1998).

- iii) Um outro elemento determinante na competitividade dos territórios são os **sectores industriais relacionados e de apoio** de que este dispõe e que lhes permitem um reforço da competitividade nacional e internacional, bem como reforço da sua posição estratégica no contexto de rivalidade global.

A presença de indústrias relacionadas num país é, de acordo com o «diamante de Porter», um determinante para a vantagem competitiva nacional. “Fornecedores internacionalmente competitivos instalados no país criam vantagens para que indústrias operem” reforçando que indústrias relacionadas e de apoio de base local, fornecem em inovação e modernização uma vantagem competitiva em termos de relações de trabalho, relações que se querem cooperativas, com fornecedores, compradores e demais colaboradores da organização (Porter 1998: 155).

- iv) A **estratégia, estrutura e rivalidades estabelecidas** referem-se às condições, que nos territórios existem e que condicionam a emergência de novas empresas ou organizações, as estruturas formais de gestão e organização, bem como a natureza da rivalidade interna.

O determinante estratégia, estrutura e rivalidades estabelecidas refere-se fundamentalmente à cultura das empresas e às estruturas organizacionais; a aspectos particulares de um país, em específico a sua cultura organizacional, o contexto em que as empresas são criadas, organizadas e geridas. Se por exemplo, em Itália os concorrentes internacionais mais importantes são empresas de pequena e média dimensão, geridas num contexto familiar; na Alemanha, por oposição, as empresas tendem a ser estritamente hierárquicas e geridas por gestores seniores. Importa que cada país seja capaz de exponenciar as suas especificidades e sectores estratégicos no sentido de se distinguirem dos seus concorrentes internacionais. “Conseguir sucesso internacional pode dar prestígio a uma nação, reforçando a sua vantagem”, sublinha Porter (1998: 159).

São estes os vectores que Michael Porter (1990 e 1998) sublinhou como determinantes da competitividade nacional e que permitem a um país, e aqui extrapolado para outros destinos geográficos, como regiões. O diamante da vantagem nacional, representado na figura 01, deve ser visto como um sistema, portanto, como tendo uma estrutura em rede dinâmica. Rede, essa, que é essencial para alcançar o sucesso competitivo internacional; a disponibilidade de recursos; a informação de que as empresas necessitam para orientar a sua actuação no sentido de uma

melhor utilização dos recursos e habilidades; os objectivos estratégicos dos gestores e accionistas para a empresa, e as pressões exercidas para investirem e inovarem.

Como conhecimento basilar e que sustenta a razão pela qual decidimos enquadrar o diamante da vantagem nacional neste trabalho, refere-se ao ambiente nacional, quando construído de acordo os citados determinantes de Michael Porter (1990 e 1998). Assim, quando o ambiente nacional dá suporte a uma acumulação de recursos e destrezas especializadas, as empresas ganham uma vantagem competitiva e por sua vez fortalecem a posição estratégica do território onde se localizam, permitindo o posicionamento estratégico do destino (de Chernatony 1999 em Balakrishnan 2009: 613).

No mesmo sentido, quando uma nação permite uma melhor fluidez de informação e pressiona as empresas para que inovem e invistam em factores produtivos com reforço tecnológico, as empresas tanto ganham vantagem competitiva, como fortalecem essas vantagens num longo prazo, reforçando a imagem internacional do território.

Tendo presente que a meta de um país ou região é proporcionar um elevado e contínuo padrão ou qualidade de vida aos seus cidadãos, as empresas que compõem o tecido produtivo e comercial de um país devem procurar a constante modernização e inovação, elevando a qualidade do produto/serviço e incrementando a eficiência de produção pela aplicação de tecnologia, permitindo, assim, melhores níveis da produtividade (Trueman *et al.*, 2004).

Porter (1998: 177) reforça que “nenhuma nação pode ser competitiva em todos os sectores de actividade, devendo procurar a especialização e diferenciação dos produtos e serviços, aplicando um conjunto limitado de recursos tecnológicos, económicos e humanos de que dispõem no sentido de um reforço da produtividade”. Porter (1998: 178) sublinha ainda que o comércio internacional e o investimento estrangeiro, tanto podem ser uma força no sentido que permitem o reforço da produtividade e da competitividade, mas podem também ser uma ameaça, na medida em que pode não ser suficientemente produtiva quando comparada com os seus rivais, também eles *players* activos no mercado global.

A competição internacional ocorre não só pelo comércio, mas cada vez mais pelo investimento estrangeiro, importando, portanto, uma melhoria da imagem do território no sentido de exponenciar as suas vantagens competitivas de forma equilibrada e sustentada na tentativa da atracção de investimento. Contudo, Porter (1989) suporta uma outra visão. Defende, que a vantagem competitiva deve incluir mercados segmentados, produtos diferenciados, inovação tecnológica e economias de escala.

Um processo de internacionalização alcança um maior sucesso quando existe uma eficiência e optimização no uso de recursos, bem como uma correcta gestão do investimento e da inovação. Só esta boa gestão e eficiência permitem vantagens competitivas de longo prazo. Porter (1993) aborda ainda o papel das administrações públicas (do governo) na competitividade de uma nação referindo que estes têm um papel importante a desempenhar na organização dos recursos intelectuais necessários para criar a liderança económica de um território. Os governos são pressionados pelos gestores no sentido de um maior apoio ao sector industria no sentido de promover a competitividade, como gerir as taxas nos mercados cambiais e comércio internacional, políticas de *anti-trust* entre outras medidas que visam potencia a vantagem nacional. Contudo o papel do governo e a presença no «diamante de Porter não é consensual. No debate contínuo sobre a competitividade das nações são vários os que vêem o governo como um auxiliar indispensável do sector industrial, pois pode empregar uma série de políticas que contribuem directamente para o desempenho competitivo das indústrias estratégicas. Contudo, outros investigadores aceitam o «mercado livre» visão de que o funcionamento da economia deve ser deixada ao funcionamento da «mão invisível» de Adam Smith. Contudo, Porter refere que o papel do governo é funcionar como catalisador ou desafiador de investimento e inovação nas empresas – *“encourage or even push-the companies to raise their aspirations and move to higher levels of competitive performance”* (...) *“government cannot create competitive industries; only companies can do that”* (Dong-Sung Cho e Hwy-Chang Moon 2002: 73).

Em síntese, o papel do governo é o de transmitir e amplificar as forças dos determinantes do diamante de Porter. As políticas governamentais com maior alcance são aquelas que criam um ambiente nacional mobilizar de sinergias que permita às empresas ganhar vantagem competitiva sobre os rivais reforçando ou contribuindo para ganhos de notoriedade de um território (Trueman *et al.* 2004).

## **2.2.A análise *SWOT*: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*)**

Uma análise *SWOT*- *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats* permite uma leitura síntese a respeito das forças, das fraquezas, das oportunidades e das ameaças. A análise *SWOT* é, presumivelmente, a mais comum e amplamente reconhecida ferramenta para a realização de um diagnóstico aos consumidores, a um sector económico, ao ambiente empresarial e a um território, bem como de pesquisa ou auditoria em marketing e estratégia (Piercy e Giles 1989: 5). Na opinião de Piercy e Giles (1989: 5) a análise *SWOT* é facilmente compreensível pelos técnicos de planeamento e estratégia ou por investigação de cariz académico, sendo uma boa ferramenta para a (re)estruturação das ideias, dos projectos de futuro e das capacidades de um sector de actividade, de uma empresa ou território. Piercy e Giles (1989) consideram que a análise *SWOT*, apesar do seu poder de síntese tem sido, em certa medida, desprezada, sendo usada com pouca eficácia. Hill e Westbrook (1997: 46) referem que este modelo de análise, entre outros processos de desenvolvimento de estratégias, é aquela que goza de maior popularidade.

Em termos de processo, uma análise *SWOT* permite que com os pontos fortes inferidos, após o tratamento dos dados, seja possível aproveitar as oportunidades para atingir os objectivos e, por outro lado, ao serem identificadas as fraquezas, se encontrem as ameaças que podem funcionar como obstáculos aos fins ou objectivos previstos (planeados). A utilização desta ferramenta deve respeitar um conjunto de regras, aquando da sua implementação, que passam fundamentalmente pelo “foco na análise e pela visão compartilhada” com orientação para os destinatários, numa perspectiva de geração estratégica estruturada, sejam eles clientes ou outros públicos, por exemplo, residentes ou investidores (Piercy e Giles 1989: 5).

Ao serem identificadas as forças (pontos fortes) e as fraquezas (pontos fracos), não podemos excluir os recursos ou capacidades que podem ser reconhecidos e valorizados pelo cliente, no caso de uma pesquisa em marketing corporativo, ou de um agente económico e social no particular caso de um território (país, região ou cidade). No caso dos agentes económicos e sociais da região Minho, entrevistados no âmbito deste trabalho, são também eles partes interessadas no processo de planeamento estratégico (na figura 02 exemplificamos o quadro de uma análise *SWOT*, de acordo com Piercy e Giles 1989: 5-7).

<i>Strenghts</i> <b>S</b> <b>Forças (pontos fortes)</b>	<i>Weaknesses</i> <b>W</b> <b>Fraquezas (pontos fracos)</b>
<i>Opportunities</i> <b>O</b> <b>Oportunidades</b>	<i>Threats</i> <b>T</b> <b>Ameaças</b>

**Figura 02** – Modelo da análise *SWOT*. Piercy e Giles (1989: 5-7). Adaptado.

Fundamentalmente, e corroborando as referências académicas consultadas, como Piercy e Giles (1989: 6), uma análise *SWOT* deve permitir uma síntese daquilo que é reconhecido como sendo necessário ultrapassar e também o que é valorizado pelo interveniente (os clientes, os residentes, os investidores e os turistas).

Uma análise como esta deve permitir confrontar o que é que um empresário, um investidor ou um gestor do território consideram como força da sua empresa, do seu produto, serviço ou do seu território, com aquilo que é valorizado pelos clientes, pelo sector empresarial, pelos investidores, pelos residentes e potenciais residentes e demais intervenientes no processo quotidiano de uma empresa, de um país, de uma região ou de uma cidade (Piercy e Giles 1989: 6).

A dificuldade desta análise reside em compreender o que são pontos fortes e o que são pontos fracos? Importa identificar as forças que sejam reconhecidas e valorizadas pelos destinatários da estratégia. Quando se procura definir ou confluir numa estratégia, por exemplo uma estratégia que agilize a cooperação em rede (designadamente pelo estabelecimento de parcerias público-privadas, as denominadas em abreviatura por PPP), é conveniente considerar o que seria necessário para «descobrir» as «forças ocultas». Digamos que seria identificar quais os elementos que não foram ainda reconhecidos e se eles são, na realidade, importantes para o cliente, para o investidor, para o residente, para o potencial residente, para o turista e para a geração de estratégias de médio e longo prazo (Piercy e Giles 1989: 7).

A matriz *SWOT*, quando completa e bem estruturada, na medida em que foram identificados os pontos fortes e fracos, e conciliadas as visões sobre as oportunidade e ameaças, é, por si só, geradora de estratégias. Piercy e Giles (1989: 7) identificam as “estratégias de correspondência”, quando as forças são alinhadas com as oportunidades. As “estratégias de conversão”, mais difíceis de conseguir, na medida em que é árduo o processo de adequação das fraquezas com as ameaças e a sua transformação em forças e oportunidades.

Uma análise *SWOT* deve ser dinâmica e ir além destas duas linhas estratégicas, deve ser um processo criativo e desse processo devem resultar “estratégias criativas” que possibilitem o desenvolvimento de modelos de negócios e territórios.

Autores como Kotler *et al.* (1999 e 2002); Berg *et al.* (1993 e 2001) Rainisto (1995); Duffy, Killingbeck e Trueman (2002) citados em Rainisto (2003) referem que no processo de definição de uma marca territorial a elaboração de uma análise *SWOT* é essencial ao sucesso da futura marca.

Juntamente com o trabalho da visão e da missão, de análise da competitividade, pelo diamante de Porter, a análise SWOT é uma técnica recomendada por vários autores de referência em marketing de destinos e marcas de territórios, para resumir e tornar visíveis as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças do lugar e do seu ambiente, pois como defendem Ashworth e Voogd (1994: 43) (citado em Rainisto 2003: 36) sem análise estratégica, não se alcançará o desenvolvimento. Só com uma análise prospectiva e com perspectiva permitirá a um território uma *“systematic and long-term marketing strategy directed towards nurturing and developing the natural and potential attributes of an area or region”* (Kotler *et al.* 2002: 57).



### **3. A marca, as redes de trabalho e cooperação e as marcas territoriais**

#### **3.1.A marca**

De acordo com o Dicionário da Língua Portuguesa, da Porto Editora (2010), a palavra «marca», do germânico *marka*, significa “ato ou efeito de marcar; sinal, traço; letra ou símbolo que identifica produtos comerciais ou industriais; logótipo, letra ou sinal numa peça de roupa; etiqueta; sinal para lembrar ou recordar alguma coisa; limite, fronteira”.

A *American Marketing Association* (2008) define a marca como sendo um *“name, term, design, symbol, or any other feature that identifies one seller's good or service as distinct from those of other sellers. The legal term for brand is trademark. A brand may identify one item, a family of items, or all items of that seller. If used for the firm as a whole, the preferred term is trade name”*.

Outras definições confluem ao definirem uma marca como um grupo consistente de caracteres, imagens ou emoções que os consumidores vivenciam ou experimentam e que associam a um produto, a um serviço, a uma organização ou a uma localização (Simeon 2006: 464). As marcas devem atrair e fidelizar os indivíduos através da promoção de valor, de uma imagem, de prestígio ou estilo de vida (Rooney 1995: 48). Quando uma empresa produz algo ou idealiza e disponibiliza um serviço importará comunicá-lo, procurando minimizar o risco e aumentando a confiança através de marcas (Knox 2004 citado em Balakrishnan 2009: 612). As marcas devem ser capazes de ajudar a identificar ou lembrar factores-chave de produtos, serviços ou territórios, diferenciando-os da concorrência e facilitar recomendações dos mesmos (Palumbo e Herbig, 2000 citado em Balakrishnan 2009: 612).

Blackett (2005: 16) refere que as marcas são intrinsecamente «marcantes» e que a sua finalidade última é transmitir algo indelével. Para deixarem essa impressão, as marcas são uma combinação de elementos, como um nome, uma letra, números, símbolos, uma assinatura, uma forma, um *slogan*, uma cor, um estilo de letra. São estes elementos que permitem a sua diferenciação nos mercados.

As marcas estão entre os activos mais importantes que uma empresa pode controlar, sendo que em situações de crise económica, como a que assistimos nos dias de hoje, as marcas mais sólidas persistem nesse contexto. As marcas devem manter-se relevantes, apelativas e contemporâneas para os consumidores, assegurando a melhor posição num mercado competitivo. De acordo com Lindemann (2003: 27) o valor dos intangíveis sofreu uma valorização, podendo afirmar-se que uma parte substancial do valor das empresas resulta da

cotação dos intangíveis, como marcas, elementos com propriedade industrial, patentes e tecnologias. Fundamentalmente, estes valores intangíveis influenciam os consumidores, na altura da compra, os investidores na altura da aplicação financeira dos seus capitais e influenciam também os governos no sentido da aplicação do capital público em infra-estruturas e estratégias de desenvolvimento territorial. Ahmad (2005: 197) reforça a importância das marcas, referindo que são um dos mais importantes indicadores de saúde económica das organizações.

A exigência de se encontrar uma forma de valorização concreta das marcas conduziu os “empresários e investigadores, ao reconhecimento de que estávamos perante uma evolução estratégica nos modelos de gestão dos negócios” (Pinho 1996, Schultz 1999 citados em Ruão, 2003).

Como resumiu Levitt (1980) (citado em Ruão e Farhangmehr 2000: 5) “as marcas seriam essencialmente extensões do produto, que permitem não só identificá-lo, mas que incorporam um conjunto de valores e atributos intangíveis, relevantes para o consumidor e que contribuem para motivar à compra”. O que torna um produto numa marca é o facto de o produto ser combinado com algo mais, como símbolos, imagens, sentimentos (Ruão e Farhangmehr 2000).

Para os realistas, a marca não é algo que existe apenas num espaço conceptual, mas tem de existir igualmente num domínio objectivo, isto é, no domínio do produto. A marca depende do produto, funciona pelo produto, é uma classe de produto. A marca corporativa é a expressão visual, verbal e comportamental de uma organização e de modelos de negócio exclusivos (Knox e Bickerton, 2003 citado em Kavartzis 2007: 27) e que encontra o seu lugar nas missões das empresas, nos seus valores e crenças, nos seus elementos identificativos, como o design de comunicação (Simões e Dibb, 2001 citado em Kavartzis 2007: 27).

Na contemporaneidade as empresas têm de saber comunicar eficazmente o valor dos intangíveis da sua empresa. *“If this business were split up, I would give you the land and bricks and mortar, and I would take the brands and trade marks, and I would fare better than you”* (John Stuart 1900 citado em Lindemann 2003: 27).

Com o desenvolvimento conceptual do marketing, dos estudos sobre o comportamento dos consumidores, passou a aplicar-se à marca um outro tipo de funções mais simbólicas e intangíveis. Considerou-se que o verdadeiro valor das marcas estaria ancorado na consciência dos consumidores, como uma construção teórica que dependeria fundamentalmente da sua gestão. Isto é, as marcas valeriam pelos nomes, termos, símbolos ou *designs* que acompanhavam os produtos e que ajudavam ao seu reconhecimento, mais do que pelas suas

características físicas ou utilitárias. De acordo com Ruão e Farhangmehr (2000) um exemplo da aplicação de uma perspectiva idealista é o sucesso mundial da *Coca-Cola* que não se deve tanto às características da bebida em si, mas sobretudo às conotações atribuídas ao seu logótipo, ao seu *slogan* e mesmo à sua embalagem.

Nesta linha de ideias, Kapferer (1991) desenvolveu o conceito de identidade da marca. A identidade da marca representa aquilo que a marca é efectivamente, enquanto, que a imagem diz respeito às associações construídas pelo público relativamente à marca. A notoriedade de marca, a sua qualidade percebida pelos consumidores ou utilizadores, as associações da marca e a fidelidade de marca, são elementos que conferem valor à própria marca.

Neste contexto, podemos avançar o próximo ponto deste trabalho ao definirmos marcas territoriais como próximas das marcas corporativas, pois elas actuam como marcas *umbrella* para a constituição de um *portfólio* de produtos de bem-estar e lazer, de investimento e negócios, de fluxo turístico, de *stakeholder* do território e cidadãos (Trueman *et al.*, 2004). As marcas de territórios, tal como as marcas corporativas, permitem aos consumidores avaliar e decidir a compra a efectuar ou a localização para investimentos, estudo, para residência ou apenas viagem. Dinnie (2004), Papadopoulos e Heslop (2002) (citados em Magnússon 2008), reforçam que os países podem ser constituídos como marcas para o turismo, para as artes e para eventos desportivos.

Nas páginas seguintes daremos particular ênfase às marcas de territórios, interligando-as com a competitividade territorial e as redes de trabalho tendo presente os principais percursos do *place branding*, como Kotler e Gertner (2002), citados em Magnússon (2008), Anholt (2006) e Rainisto (2003).

### **3.2.A competitividade territorial e as redes de trabalho e cooperação num contexto da definição de marcas territoriais**

O termo território, como aludimos, é na literatura de referência do marketing territorial e de marcas territoriais, identificado como destino, podendo ser aplicado a um país, a uma região, a uma cidade ou mesmo a um *resort* (Magnússon 2008, Rainisto 2003, Buhalis 2000, Lumsdon 1997).

Uma competitividade territorial cada vez mais intensa permitiu uma expansão do conceito de *place branding* e a sua integração com as técnicas de gestão territorial, como referimos. Na linha de pensamento de Moilanen e Rainisto (2009: 52), que afirmam que *“everyone must be*

*encouraged to recognize the contribution a unified national brand can make to the country's international competitiveness*", procuramos neste ponto relacionar a competitividade territorial com as marcas para territórios entendendo-os como complementares e não como independentes. A abordagem conjunta de competitividade e construção de marcas para territórios é enquadrada conceptualmente por Wang e Krakover (2008). Estes autores, na linha de pensamento de Terpstra e Simonin (1993) referem que compreender as relações de trabalho entre empresas, entre organizações e entre os diferentes sectores conexos com o território, como turismo, é um pré-requisito fundamental para o sucesso de planos ou estratégias em marketing e marcas territoriais (Wang e Krakover 2008: 126).

O recurso às técnicas clássicas de gestão no marketing territorial e recentes trabalhos de definição de marcas para países, regiões ou cidades deve permitir um uso eficaz dos recursos desse território, adequando as técnicas do marketing para que se alcancem as metas definidas estrategicamente e que devem dar resposta a essa mesma competitividade. As técnicas do marketing territorial, nas palavras de um dos seus principais precursores, Kotler (2002), têm múltiplos objectivos, que passam, no seu todo, por criar uma imagem positiva para os territórios, conforme concluímos no item anterior. Rainisto (2003: 12) reforça ainda que os lugares devem adoptar estratégias de marketing e gestão adequadas, e definir marcas consistentes com a realidade, devendo estas corresponder às especificidades desse território. Como referimos, um diagnóstico do território, designadamente recorrendo ao modelo de análise *SWOT* é essencial para uma identificação dos factores a exponenciar ou a agregar no processo de construção de uma marca territorial que se quer competitiva e diferenciadora dos concorrentes no mercado global. Anholt (2003: 253-254) inúmera os oito princípios fundamentais para a construção de marcas de lugares ou territoriais no sentido do reforço da competitividade (tabela 01).

---

**Tabela 01** – Os oito princípios do *branding* de lugares para um reforço da competitividade

---

**Objectivo e potencial**

- Visão estratégica, poderosa e distintiva.
- Libertar talentos.
- Dar voz ao local, realçar a sua reputação internacional.

**Verdade**

- Assegurar uma imagem verdadeira, completa e contemporânea.
- Comunicação responsável dos valores e atributos do lugar.

**Aspirações e melhorias**

- Apresentar uma visão credível, apelativa e sustentável para o futuro. Uma visão, construída sob estas premissas é a base para o crescimento económico, político, cultural e de bem-estar social dos residentes desse lugar.

### **Inclusão e bem comum**

- O processo de construção de uma marca para um lugar deve ser utilizado para atingir objectivos sociais, políticos e económicos.

### **Criatividade e inovação**

- O processo de definição de marcas deve ser capaz de encontrar, libertar e ajudar a orientar talentos e as capacidades das comunidades. Só com criatividade se conseguirá contornar a complexidade dos lugares e definir uma estratégia de marca que seja autêntica e eficaz na transmissão da sua mensagem.

### **Complexidade e simplicidade**

- Ao processo de definição de marcas territoriais exige-se que permita comunicar de forma verdadeira, motivadora (que impulse), «atraente» e criativa as características e atributos dos territórios.

### **Redes de trabalho, de cooperação e conectividade (*network*)**

- O processo de construção de uma marca para um lugar permite conectar pessoas e organizações. Uma boa estratégia de marketing pode ajudar as parcerias público-privadas, estimulando o envolvimento e participação na comunidade. Simultaneamente o *branding* territorial deve fortalecer as relações fortes e positivas com entidades externas.

### **Estratégia de longo prazo**

- Definir uma marca para um lugar é um esforço de longo prazo, nunca devendo ser esperados resultados de curto prazo. Definir uma marca sólida para um lugar exige esforço, paciência, com investimentos adequados às capacidades orçamentais do território. Com isto, definir-se-á uma marca sólida e com vantagens de longo prazo.

Fonte: Anholt (2003: 253-254). Adaptado.

Na sequência dos princípios enumerados por Anholt (2003: 253-254) na tabela 01, a competitividade territorial, surge num contexto de crescente competição e onde as intervenções passaram a direccionar-se para a criação e assimilação do conhecimento (Porter 1990).

A competitividade é um processo dinâmico e com enfoque em determinado sector, organização ou unidade geográfica. Nesse sentido, acresce significado ao associarmos a competitividade ao processo de definição de marcas para territórios, tendo presente que as diferenças de valores, culturas, estruturas económicas, instituições e histórias entre os territórios contribuem para o seu sucesso competitivo (Porter 1989). Todos estes elementos diferenciadores devem fazer parte do processo de *branding*. Porém, nem todas as empresas nem todos os territórios conseguem ser competitivos neste contexto global e daqui advém a capacidade de atracção e diferenciação de determinados territórios em detrimento de outros.

Moilanen e Rainisto (2009: 3) referem que na Europa existem mais de quinhentas regiões e cerca de cem mil comunidades que tentam todos os dias pela atracção de “novos empregos, novas funcionalidades, pela instalação de empresas multinacionais e outros investimentos em áreas chave para a vantagem competitiva, e procuram exercer atracção sobre profissionais

talentosos e investigadores”. De modo a alcançarem esse fim, entendido como processo dinâmico e evolutivo, devem estes territórios encetar estratégias de comunicação dos seus atributos, especificamente pela criação de uma marca da mesma forma que as empresas o fazem. Moilanen e Rainisto (2009: 3), sublinham, a exemplo de outros investigadores já referenciados, que diferentes unidades geográficas podem constituir-se como marcas, da mesma forma que o fazem as marcas corporativas (Anholt 2006; Hankinson 2004 e 2005; Law *et al.* 2004; González e Bello 2002; Leisen 2001)

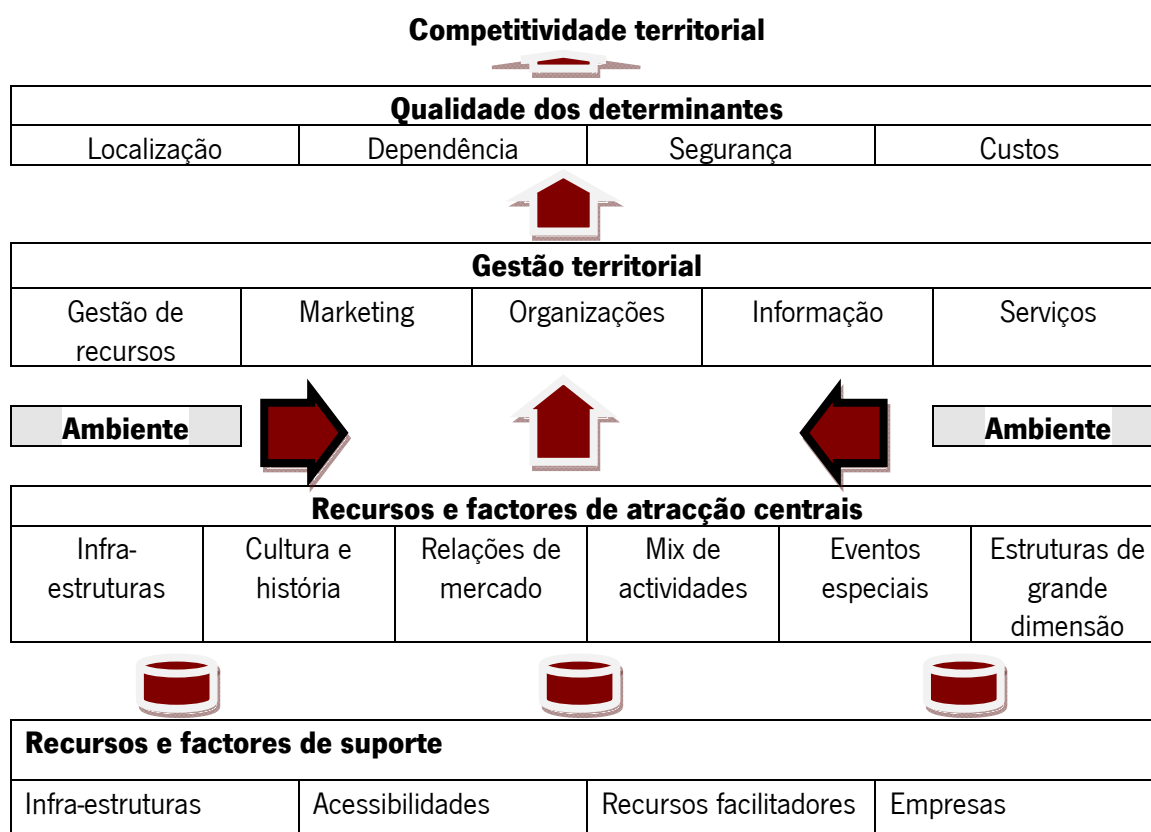
Marcas territoriais quando construídas de forma estratégica e com visão holística sobre o território, e onde prevalece a cooperação em rede, podem assumir-se como um factor central da competitividade de um território, permitindo destacarem-se dos seus concorrentes (Henderson 2001; Prideaux e Cooper 2002; Saxena 2005; Wang e Fesenmaier 2007; Wang e Xiang 2007 em Wang e Krakover 2008: 135).

O estabelecimento de parcerias entre o sector público e o sector privado, a coordenação, a colaboração, e uma cooperação em *strategic network* (Wang e Krakover 2008) entre todos os agentes de um território demonstra-se fundamental para a afirmação e diferenciação de destinos (Buhalis 2000; Bailey e Koney, 2000 em Wang e Krakover 2008: 138).

A cooperação entre concorrentes, incluindo a concorrência entre territórios é importante para a capacidade de ambos poderem atrair visitantes e investimentos num longo prazo (Buhalis 2000) e na linha de pensamento de Bailey e Koney (2000) em Wang e Krakover (2008: 126) que sublinham que quando *“stakeholders / businesses in a destination participate in collaborative marketing, there are many relationship forms they can choose, ranging from loosely connected to more formal and integrated relationships”* e que para a obtenção de vantagem competitiva é fundamental uma abordagem «madura» no processo de marketing territorial e constituição de marcas para territórios, extrapoladas posteriormente por campanhas de marketing. Estas abordagens mais evoluídas serão mais cooperativas *“There is a learning curve when we get into business. At first we don’t want to cooperate with anyone else because we see that as threatening. But as we progress and become more mature in marketing, we understand that our competition is not our next door neighbor; it’s another destination.”* (Bailey e Koney 2000 citados em Wang e Krakover 2008: 135)

Com este preceito, importa ainda aos agentes económicos e sociais de escala nacional, regional ou local interpretar as necessidades dos cidadãos e *“considering the diversity of stakeholder needs”* (Hatch e Schulz 2003 citados em Balakrishnan 2009: 613), definindo as estratégias e

identificando os factores de sucesso que permitam ao território uma melhor posição no mercado global (Burns e Bush 2006; Hooley, Saunders e Piercy 1998 citados em Magnússon 2008: 12). Crouch e Ritchie (1999) (citados em Magnússon 2008: 11-12) elaboraram um modelo conceptual de competitividade territorial, no quadro conceptual de definição de marcas para territórios, baseado no “diamante de Porter” da competitividade nacional. O objectivo deste modelo, fundamenta-se no apoio à melhoria dos recursos endógenos de destinos, tornando-os mais competitivos. De acordo com o modelo, a competitividade territorial é determinada por quatro componentes principais. Uma componente de recursos básicos, uma componente de factores de atracção, outra de gestão territorial e por último os determinantes de qualificação, que sintetizaremos na figura seguinte (figura 3).



**Figura 03** – Modelo conceptual de competitividade territorial de Crouch e Ritchie (1999), citados em Magnússon (2008: 11-12). Adaptado.

Os recursos e os factores de atracção centrais são, de acordo com o modelo de Crouch e Ritchie (1999), o principal motivo pelo qual os consumidores de um território, como os investidores, os turistas e os talentos optam por um determinado espaço geográfico para as funções que pretendem exercer, em detrimento de um outro. Os recursos e os factores de suporte são os

determinantes ou os “pilares” para a construção das vantagens competitivas ao nível da indústria, do turismo e de outras actividades. A gestão territorial centra-se em actividades que podem influenciar outros vectores do modelo, reforçando a sua qualidade e eficácia. Por último os determinantes, como a localização, a independência, a segurança e os custos devem ter uma qualidade que permita dar suporte à competitividade territorial (Crouch e Ritchie 1999; Enright e Newton 2004 citados em Magnússon 2008: 12).

### **3.3.As Redes de trabalho e cooperação**

#### **3.3.1. Definição**

As organizações territoriais responsáveis pelas práticas e processos de desenvolvimento local, processos esses que podem passar pela elaboração de planos de marketing territorial e/ou relacionados como a definição de marcas, muitas vezes com suporte financeiro e apoio técnico de instituições de nível internacional, têm sido tradicionalmente responsáveis pela promoção de destinos geográficos, sejam países, regiões ou cidades.

Esta promoção apresenta algumas limitações, e o enfoque, muitas das vezes, é dado apenas ao turismo, sendo a atracção de investimento negligenciada. Os vectores do desenvolvimento estratégico de um território e muitas vezes os *stakeholders* ou agentes locais chave não são envolvidos no processo estratégico que deve consubstanciar a elaboração de planos de marketing territorial ou a definição de marcas (Wang e Krakover 2008). Exige-se uma visão holística e integradora que permita exponenciar recursos, otimizar factores críticos de sucesso e explorar vantagens competitivas (Kerr 2006: 276). *“This view is supported by other researchers who argue that collaboration is an intensive form of mutual attachment in which actors are bound together by the mutually supportive pursuit of individual collective benefits”* (Huxham 1996 citados em Wang e Krakover 2008: 128).

Rainisto (2003) afirma que no actual contexto de competitividade global entre destinos é exigido uma reinvenção das responsabilidades das disciplinas marketing sobre os territórios por parte das organizações que tradicionalmente têm essa tarefa de construir «marcas» para produtos, serviços e territórios e de «fazerem» marketing com os seus atributos tangíveis e intangíveis.

Pike e Ryan (2004) explicam que as empresas e os governos têm aplicado apenas uma parte do marketing-mix à actividade turística não dando a devida relevância aos outros elementos, como a componente produtiva, comercial e infra-estrutural (Moorthi 2002; Balmer 2001 citados em Balakrishnan 2009: 613). Buhalis (2000: 2) na linha de pensamento de Rainisto (2003)



sugerem que se adoptem as *“societal marketing strategies”*, estratégias, estas, que implicam uma maior interacção entre intervenientes ou um trabalho de cooperação em rede.

A teoria das redes de trabalho procura impulsionar o papel da cooperação na inovação e competitividade. As redes de cooperação permitem a transferência de informação entre empresas apoiando processos de aprendizagem (Fischer 1999; Morrison *et al.* 2004; Sorensen 2007: 23 e Skerlavaj *et al.* 2008).

Sorensen (2007: 23) numa tentativa de sintetizar as recentes considerações teóricas referentes ao conceito de rede na sociedade, destaca as conexões em rede nas aglomerações de carácter produtivo (p.e. *clusters*, indústrias relacionadas e distritos industriais), defendendo que a inovação, os *clusters* e as redes ocorrem particularmente em áreas geográficas limitadas onde prevalecem pequenas unidades industriais que potenciam o *networking* (*“strategic thinking: micro vs macro”* na linha de trabalho de Wang e Krakover 2008: 134) dentro da sua unidade espacial fomentando o conhecimento e a inovação.

As redes de cooperação são consideradas importantes entre as organizações e territórios, contudo e apesar de serem reconhecidamente importantes e catalisadoras de sucesso, tem vivido numa letargia em termos de relacionamento em áreas que não o turismo. Na actividade turística as empresas estão interconectadas por redes de relacionamento fortes (Tremblay 1998; Milne e Ateljevic 2001 citados em Sorensen 2007). No contexto da actividade turística e no sentido de providenciar produtos e serviços de qualidade aos consumidores, no caso aos turistas e visitantes, os territórios *“have to effectively coordinate resources and capabilities between participating businesses, which require both cooperation and competition”* (Wang e Krakover 2008: 129). A conexão das redes, da competitividade com a actividade turística e a definição de marcas territoriais é fortemente consubstanciada por literatura de referência, como (Wang e Krakover 2008; Sorensen 2007; Rainisto 2003; Morrison *et al.* 2004; Fischer 1999).

Vários autores definiram as redes sociais e organizacionais (interempresariais e intraempresariais nas palavras de Cadima Ribeiro 2003) e que importa definir muito brevemente neste estudo de caso (Morrison *et al.* 2004; Gulati 1998 e Ahuja 2000 citados em Sorensen 2007, Skerlavaj *et al.* 2008; Pahor *et al.* 2008).

As redes de trabalho permitem o estabelecimento de ligações ou relacionamentos entre vários actores ou agentes económicos e sociais de uma organização ou território. Esse relacionamento pode ser entendido como a amizade e o apoio financeiro na tentativa de acederem a informação e partilha de conhecimento. O enfoque de Wang e Krakover (2008), de Sorensen (2007) e

Rainisto (2003) permitem-nos estreitar o nosso pensamento em torno do que é na verdade uma rede no contexto organizacional e numa visão de marca territorial.

Uma rede deve ser um veículo de transferência de recursos tangíveis ou intangíveis, de modo formal ou informal, não se limitando assim às relações estritamente pessoais, não apenas ao *social network* (*societal networks*). O objecto principal das redes de trabalho incide na tentativa de compreender como é que a rede formada entre as pessoas, entre os cidadãos, ou entre as organizações de um espaço geográfico, influenciam o seu comportamento. Pavlovich's (2000) citado em Morgan *et al.* (2004: 88) refere que a aplicação da teoria do *network* ("*network marketing initiatives*" por Morgan *et al.* 2004: 105) a destinos pode tornar-se um importante determinante de acção na prossecução do desenvolvimento, devendo combinar-se os recursos do destino nesse sentido. As redes para serem eficazes "*require density of points, communication flows, discerned directions, information and a willingness to participate*" (Morgan *et al.* 2004: 105).

As redes de trabalho permitem adquirir uma vantagem em termos de acesso à inovação, fundamentalmente quando estas são constituídas num contexto inter-empresarial. Para além de importantes fontes de informação, de pesquisa e acesso a elementos que conduzem a novas dinâmicas em métodos e processos produtivos são também importantes catalisadoras de desenvolvimento tecnológico, de rentabilização do espaço (pela promoção de sinergias) e optimização de recursos (Ahuja 2000: 426 e Gulati 1998: 296 citados em Sorensen 2007: 26). Na mesma linha de raciocínio, Pahor, *et al.* (2008), incide a análise do conceito de redes nas organizacionais (perspectiva inter e intra organizações) no sentido que estas permitem a compreensão, a aprendizagem e a transmissão do conhecimento e ganhos de inovação. O conceito de espaço, aludido por Ahuja (2000: 426) e Gulati (1998: 296) (citados em Sorensen 2007: 26) é reforçado por Camagni e Capello (2000) e Maskell e Malmberg (1999) (citados em Sorensen 2007: 26) que defendem que uma informação é melhor distribuída entre empresas geograficamente próximas e que a proximidade facilita o conhecimento e o desenvolvimento de sinergia de ideias. Na dimensão geográfica de cidade, Batten (1995: 313) aborda as redes como elemento de criação de aglomerados urbanos, definidos em como "*polycentric urban configuration*" e o conceito chave onde as empresas de turismo operam num contexto de negócios onde a inovação é fundamental pelo dinamismo da actividade e crescente competição entre destinos turísticos.

---

<sup>6</sup> URL: <http://www.economist.com/node/16910031>, consultado em 7 de Setembro de 2010.

Sorensen (2007: 27) sublinha que as *“networks (and the resulting flow of tacit knowledge) are consequently a question of geography: they are more concentrated locally and innovations are therefore more dependent on local than on non-local relations”*.

Cadima Ribeiro *et al.* (2003) sublinha que para além dos “factores produtivos básicos e ao regime público de incentivos praticado” as redes (sociais, intraempresariais, interempresariais e institucionais) têm assumido uma posição estratégica no processamento da informação sobre os países/regiões onde os investidores podem aplicar os seus valores.

Kotler *et al.* (2002) citado em Rainisto (2003: 78) defende que as parcerias entre departamentos de negociação em empresas e os líderes de organizações, ou os líderes políticos, são um factor crítico de sucesso para que os territórios possam exponenciar as suas vantagens competitivas num contexto de crescente rivalidade.

Berg *et al.* (1993: 1-3) (citado em Rainisto 2003: 78) reforça que os territórios procuram diferenciar-se pelo seu espírito empreendedor no mercado, tentando criar condições que atrair os investidores privados. *“Partnerships also provide a low-cost opportunity to learn about a partner’s skills and resources before making a major commitment or alliance”*. (Berg *et al.* 2001). Neste sentido abrem-se possibilidades de relacionamento, assim como apoiar a identificação de recursos para os projectos de marketing territorial e definição de marcas territoriais (Berg *et al.* 2001) (citado em Rainisto 2003: 78).

Ward (1998) (citado em Rainisto 2003: 78) diz que a existência de redes de empresas indica a presença de importantes decisores que permitam fomentar a procura por serviços de elevado nível. Este autor, reforça o papel das universidades e dos institutos de investigação como actores chave em processos de desenvolvimento local e competitividade, *“the presence of universities makes the place attractive for knowledge based and research oriented companies”* (Ward 1998 em Rainisto 2003: 78). Cool (1992: 17-18) (citado em Rainisto 2003: 78) sublinha que a cooperação público-privada é entendida também como «crucial» para o sucesso de uma política regional de cluster em todos os níveis da economia.

Importará a presença de universidades e unidades de investigação numa região para permitir a atracção de investimento, assim como fomentar o fluxo de conhecimento e informação. Cadima Ribeiro *et al.* (2003) refere que no decurso dos procedimentos de localização de uma empresa estrangeira, a informação é um suporte essencial ao processo de escolha do país e região de instalação da empresa. Pecqueur (1995: 2) (citado em Cadima Ribeiro *et al.* 2003: 6), reforça o

conceito referindo que “a informação se tornou um factor de produção crucial e cada vez mais raro que a matéria-prima, o trabalho e o capital”.

Ainda Cadima Ribeiro *et al.* (2003) e Rainisto (2003), este último centrando-se na dimensão do marketing territorial, dão relevância ao estabelecimento de relações interpessoais, das relações intraempresariais (como com os fornecedores, os clientes, entre outros), das relações interempresariais (com as associações industriais e comerciais, consultores, entre outros) ou institucionais (agências governamentais, câmaras municipais, entre outros). Este relacionamento ou esta interconexão e trocas de informação podem ser elementos centrais no processo de selecção do país e região para investir (Cadima Ribeiro *et al.* 2003), serão, portanto, importantes mecanismos para a atracção de investimento estrangeiro e que importa ter presente.

O aumento da competitividade de um dado território no longo prazo passa cada vez mais pela sua capacidade de atrair recursos, de forma a promover as suas capacidades internas no confronto com a concorrência global (Cadima Ribeiro *et al.* 2008).

*“In competition, the focus is on value appropriation strategies whereas in cooperation, the focus is on collective strategies for value generation”* (Gnyawali e Madhavan 2001; Moore 1993 citados em Wang e Krakover 2008: 134).

No presente estudo é de relevante importância compreender as redes no contexto de ganhos de notoriedade da imagem de um território e o seu papel em termos de reforço da competitividade, mais especificamente tendo presente o processo de definição de uma marca territorial. Por outro lado, importa compreender em que medida as redes de cooperação influenciam a atracção de investimento e a localização de investimentos ao nível produtivo e comercial, bem como a captação de capital humano para território, no caso em estudo para o território da região Minho, seguindo o que defendem Sorenson (2003), Cadima Ribeiro *et al.* (2003) e Rainisto (2003).

### **3.3.2. O *Quadrilátero Urbano do Minho*, como exemplo de rede de trabalho e cooperação**

O *Quadrilátero Urbano do Minho* ou simplesmente *Quadrilátero* é uma rede urbana constituída por quatro cidades da região Minho, Barcelos, Braga, Vila Nova de Famalicão e Guimarães. Estas unidades geográficas, uniram-se com o objectivo de partilharem uma estratégia conjunta de cooperação, que permita reforçar a sua competitividade, incrementar processos multisectoriais de inovação e a exponenciar a internacionalização dos seus recursos e potencialidades. Os eixos de desenvolvimento preliminar assentaram na prossecução de novas

formas de estruturação do território, valorizando o contexto geográfico policêntrico e incrementando processos de conexão em redes inter-organizacionais entre as quatro cidades.

A constituição formal desta organização entre cidades, partiu do esforço da *Direcção-Geral do Ordenamento do Território e Desenvolvimento Urbano*, num programa denominado de *Política de Cidades POLIS XXI*, que pressupõem “abrir um novo ciclo de intervenção urbana que contribua significativamente para tornar as cidades portuguesas: i) Territórios de inovação e competitividade; ii) Territórios de cidadania e coesão social; iii) Territórios de qualidade de ambiente e de vida e iv) Territórios bem planeados e governados”. Para dar corpo institucional a esta organização, foram estabelecidas parcerias com as mais importantes instituições da região Minho, consideradas por nós actores chave no processo de definição de uma marca para este território (anexo V), como: i) a Universidade do Minho; ii) o Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal (CITEVE) e iii) a Associação Industrial do Minho.

O *Quadrilátero Urbano para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização* desenvolveu um *Programa Estratégico de Cooperação*, com um horizonte temporal de execução de quatro anos, financiado pelo *Programa Operacional da Região Norte* (QREN<sup>iv</sup> 2007-2013). As linhas de intervenção do *Quadrilátero Urbano* sintetizam-se na tabela 02.

---

**Tabela 02** - As linhas de intervenção do *Quadrilátero Urbano*

---

- Quadrilátero Mobilidade - mobilidade urbana e interurbana;
  - Quadrilátero Digital - conhecimento e sociedade virtual;
  - Quadrilátero Empresarial (acolhimento e internacionalização) - cooperação e qualificação empresarial;
  - Quadrilátero Desenvolvimento urbano, Quadrilátero cultural e o Quadrilátero criativo - regeneração urbana e dinâmicas culturais;
  - Quadrilátero Potencial Humano - qualificação e coesão social;
  - Quadrilátero em Rede - consolidação institucional, animação e comunicação.
- 

Fonte: Quadrilátero Urbano para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização (2008), “Programa Estratégico de Cooperação”, em URL: <http://www.cm-braga.pt/>, consulta realizada em 01/12/2009. Adaptado.

Com estas linhas de intervenção, as quatro cidades envolvidas, procurarão definir um caminho que permita estabelecer um relacionamento num contexto de inovação numa perspectiva intra-urbana, bem como perceber como as cidades poderão constituir-se como elementos de atracção e competitividade para os residentes, os potenciais residentes, os investidores, os turistas e os investigadores, entre outros importantes agentes económicos e sociais. Que práticas e processos deverão ser assumidos pela administração pública local e quais os elementos a preponderar na celebração de parcerias público-privadas, quer numa dimensão de modernização dos serviços

públicos prestados aos cidadãos, quer numa dimensão de sociedade do conhecimento. Pela abrangência dos seis eixos de execução prática ter-se-á em conta as “redes e sistemas de serviços territoriais”, especificamente como poderão estes ser colocados ao serviço da sociedade, pela atracção de investimento e actividades de índole diversa. O *Quadrilátero Urbano para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização* é no contexto deste trabalho tido como exemplo de um possível relacionamento em rede dos actores da região (figura 04).



**Figura 04** - Identidade gráfica do *Quadrilátero Urbano*, em URL: <http://www.cm-braga.pt/>, consulta realizada em 01/12/2009.

Um dos objectivos do *Quadrilátero*, quando entendido como um factor que pode potenciar a competitividade em torno destes quatro vectores, coincidentes com quatro cidades do Minho (Barcelos; Braga; Vila Nova de Famalicão e Guimarães), é dinamizar o espaço urbano, dando-lhe vida e actividades, num contexto de crescente terciarização e procura de desenvolvimento do conhecimento e inovação na região, com foco central nas cidades que compõe esta estrutura de desenvolvimento e competitividade.

### **3.4. As marcas territoriais**

#### **3.4.1. Definição**

A respeito da definição de marcas para territórios, Anholt (2003) refere que os países desde sempre trabalharam as suas marcas. Este autor, uma referência no estudo do *branding* territorial, define uma marca de um lugar como um “plano para definir a mais realista, mais competitiva e mais apelativa visão estratégica para o país, a região ou a cidade; esta visão tem então de ser satisfeita e comunicada”.

A essência de uma marca territorial reside nas pessoas que vivem no lugar, também identificado como território, bem como naquilo que nele se produz. O objectivo será, portanto, comunicar de forma eficaz as especificidades e característica desse lugar em ordem do reforço competitivo e desenvolvimento (Anholt 2003: 242). Anholt (2003) em Morgan *et al.* (2004: 14) considera ainda que *“nation’s brand image can profoundly shape its economic, cultural and political destiny”*, funcionando portanto como catalisador da sociedade/comunidade do território apesar de ser *“extremely complex and highly political activity that can enhance a nation’s economy, national self-image and identity”* Morgan *et al.* (2004: 14). As marcas nacionais podem ainda abranger vários sub-marcas regionais, funcionando a primeira como «alojamento» da marca para um território regional. Estas marcas, podem implicar a cooperação entre diversas regiões e países, e mesmo com lugares menos divulgados e ganhar assim uma posição no mercado internacional Morgan *et al.* (2004: 14).

Clássicos, como Kotler *et al.* (1993, 1999), e outros especialistas, quer de formação académica, quer com experiência prática em marketing, tendem a concordar que não existem dificuldades práticas na transposição de marcas concebidas para a promoção e comunicação de produtos físicos (marcas corporativas) para a promoção e comunicação de produtos do território (marcas territoriais). Os territórios podem ser vistos como extensões físicas, sendo que as técnicas do processo de marketing podem ser aplicadas a diferentes unidades geográficas.

Kavaratzis e Ashworth (2008: 152) referem que as técnicas do marketing, quando aplicadas a espaços geográficos, como fazendo parte de processos de gestão territorial, é uma forma significativamente diferente de marketing, lê-se *“that marketing when applied to places, as part of their management in pursuit of collective goals and undertaken by public agencies, is a significantly different form of marketing”*.

Allen (2007: 60) que a ideia de que territórios podem ser constituídos como marcas é uma extensão natural da teoria clássica de definição de marcas, distinguindo com clareza, no entanto, os dois conceitos.

Kavaratzis e Ashworth (2008: 152) aplicam um peculiar termo nos seus artigos de *place branding* o «fenómeno do efeito de champanhe» (*champagne phenomenon*), que se refere quando identificamos um produto pelo local onde foi produzido e lhe associamos características. Apesar da legislação aplicada a produtos de denominação de origem específica (*country of origin*), as relações com o marketing são reduzidas, porque, como referem Kavaratzis e Ashworth (2008: 152), é uma “nomenclatura geográfica acidental”, onde os territórios não contribuem mais que permitir identificar produtos. Definir marcas territoriais, não é conferir uma imagem ou uma mensagem a produtos físicos pelo seu local de produção ou distribuição primária. É mais do que isso. Marketing e marcas territoriais, vão muito mais além desta visão redutora do marketing e marcas num contexto de um território.

Kavaratzis e Ashworth (2008: 152), aludem ao facto de os lugares se poderem transformar apenas num nome para uma marca específica de um produto desse lugar, ou, por outro lado, ser genericamente um nome para um processo produtivo, muitas vezes não protegido por direitos de autoria, propriedade industrial ou denominação. Um exemplo clássico, na opinião de Kavaratzis e Ashworth (2008: 153), é o caso dos relógios fabricados na Suíça. Os consumidores associam aos relógios suíços características do seu país de origem, especificamente a imagem de que a Suíça é um país organizado, disciplinado, onde o trabalho é feito de forma rigorosa, meticulosa o que confere aos relógios Suíços, um elevado grau de confiança e garantia no produto, sendo uma imagem largamente aceite pelo consumidor. Esta partilha de imagem positiva do país de origem associada a um produto físico confere-lhe um valor acrescentado e uma melhor posição competitiva no mercado. Contudo, sublinham Kavaratzis e Ashworth (2008: 153) os produtos não são uniformes e a associação de especificidades locais a produtos físicos deve assumir ou aplicar-se tendo presente que tipo de produto se está a promover, isto é produtos diferentes, podem ter associações de lugar diferentes embora tenham a mesma origem geográfica.

Um outro exemplo debatido na literatura académica sobre marcas e marketing para um território é o caso da Bélgica. O seu objectivo, na perspectiva da constituição de uma marca para um país (*country branding / place branding*), definido em Caldwell e Freire (2004), é o de vender chocolates, cerveja e bordados, no entanto não serão uniformes as qualidades máximas que os



gestores do território belga pretendem invocar em cada um deles. Kavaratzis e Ashworth (2008: 153) reforçam a necessária distinção de conceitos, entre, vender um produto físico, e um território, ao referirem que há um risco associado à atribuição de uma conotação positiva ou negativa a um território no processo de definição de uma marca para um produto desse território, pois as suas qualidades serão percebidas pelos consumidores.

Daqui se infere que se numa fase inicial a associação de atributos permite acréscimos de notoriedade, quer ao produto, quer ao território, numa fase de estabilização ou mesmo declínio do produto, essas associações percebidas, podem repercutir-se negativamente na mente do consumidor.

A literatura de referência dá um outro exemplo, o caso da Irlanda. Com uma imagem histórica de país exportador de produtos alcoólicos e com uma estrutura produtiva essencialmente agrícola, foi-se moldando ao sabor de novas dinâmicas empresariais e pelos avanços registados na sua estrutura económica, sendo actualmente associada à inovação e tecnologia e com uma estrutura produtiva assente nos serviços. Tendo presente estas características as entidades públicas e privadas uniram-se no sentido da definição da marca territorial - *Enterprise Ireland*<sup>7</sup>.

A imagem de marca de um país, região ou cidade pode alterar o futuro económico, cultural e político dessa unidade geográfica. A definição de marcas para unidades territoriais tornou-se um imperativo e não basta construir imagens com base em produtos e fomentar a sua exportação, é fundamental uma estratégia de *branding* e de comunicação.

Com estes exemplos percebemos que as marcas e o marketing para um território, não se reveste do simples esforço de venda de produtos tangíveis, por associação de atributos da sua origem geográfica, seja país, região ou cidade (Kavaratzis e Ashworth 2008: 153). A definição de marcas para um determinado território, assume muitas das técnicas do marketing territorial (Kavaratzis e Ashworth 2008: 153), contudo não é desta forma que Kavaratzis e Ashworth (2008) vêem o marketing territorial. O marketing territorial, não tem por objectivo central a comercialização de produtos, como no caso do objectivo central da mensagem dos *swiss watch*, que têm por finalidade acrescentar valor ao produto e não vender o território suíço.

No entanto se o inverso acontecer, isto é, promovermos uma determinada unidade geográfica, com a ajuda de um produto tangível, no caso estaremos perante marketing territorial. Portanto, se constituirmos uma marca para comunicar, com o objectivo de vender um produto físico e o usarmos para vender uma determinada unidade geográfica, um destino, estaremos perante um

---

<sup>7</sup> URL: <http://www.enterprise-ireland.com/en/>, consultado em Outubro de 2010.

processo de marketing territorial que se pode operacionalizar pela definição de uma marca ou apenas pela elaboração de planos estratégicos (Kavaratzis e Ashworth 2008).

Kavaratzis e Ashworth (2008: 153) demonstram alguma preocupação a respeito do facto de se proceder à extrapolação de técnicas do marketing comercial (a sua dimensão convencional) para se promoverem territórios. Referem que os lugares estão a ser tratados como tendo um mercado, uma praça para discussão e troca comercial, como se de produtos se tratasse. Neste caso, estaremos perante uma intervenção simples do marketing, e não, como defendem os autores ver o marketing territorial como um instrumento integrado de gestão territorial.

Van den Bergh e Braun (1999) (citados em Hankinson 2004: 112) referem que os produtos de território (leia-se, produtos e serviços) podem ser divididos em três níveis:

- i) O produto individual, seja bem ou serviço, como por exemplo uma determinada atracção turística;
- ii) O produto *cluster* ou de serviços relacionados, como turismo urbano;
- iii) As aglomerações, que correspondem a um conjunto de bens e serviços que compõem os lugares.

Ashworth e Voogd (1990) desenvolveram um pensamento próximo ao de Van den Bergh e Braun (1999) (citados em Hankinson 2004: 112), reforçando que os lugares operam em diferentes níveis espaciais, sendo que a diferença principal de um produto, numa perspectiva do marketing, difere na experiência proporcionada ao consumidor. Referem ainda que um território seja em que dimensão geográfica for, pode ser vendido “*space can also be sold*”, Van den Bergh e Braun (1999) sob diferentes propósitos e para diferentes segmentos de mercado, dado que se reveste de uma multifuncionalidade.

Hankinson (2004), na linha de pensamento, quer de Van den Bergh e Braun (1999), quer de Ashworth e Voogd (1990 e 1994), sublinha as diferenças entre um produto industrial, como é de senso comum ser associado, ao produto território.

Hankinson (2001) aponta uma diferença, de carácter essencialmente geográfico, referindo que as fronteiras dos territórios estão bem definidas e é clara a delimitação de um produto de território. O produto de território é gerido por diferentes organizações, com forma jurídica pública e/ou privada, o que dificulta a definição de uma marca consistente para o território.

O que Moilanen e Rainisto (2009: 11) nos dizem é que uma marca de um território, no caso a marca construída para um país influencia diferentes sectores da comunidade. Perceber como

um país é percebido em relação à qualidade dos produtos que produz ou dos serviços que presta, qual o interesse que a sua cultura desperta no exterior, qual a contribuição para os fluxos da procura turística, que tipo de oportunidades de negócios oferece e quais as facilidades em termos políticos e diplomáticos que disponibiliza, são elementos que se relacionam em rede com a definição de uma marca territorial.

Moilanen e Rainisto (2009: 11) referem que “*creating and maintaining a strong country brand brings benefits to all of these sectors*”. Estes autores identificam as dimensões para que uma marca de um lugar seja forte e que sintetizamos na tabela 03. Sublinhamos que este apontar de caminho de sucesso para uma marca territorial conflui nos seis vértices do hexágono de Simon Anholt que sustenta teoricamente este nosso trabalho e que abordaremos em seguida (ponto 3.5 do presente trabalho).

---

**Tabela 03** – Uma marca territorial deve ser capaz de:

---

- Atrair empresas e investimento;
  - Promover os objectivos da actividade turística;
  - Promover a “diplomacia pública”;
  - Deve apoiar os interesses das indústrias que produzem para a exportação, e
  - Deve reforçar a identidade nacional e aumentar a auto-estima.
- 

Fonte: Moilanen e Rainisto (2009: 11). Adaptado.

Moilanen e Rainisto (2009: 11), apontam que a criação de uma marca deve ser feita tendo presente um plano ou um programa integrado, resultante de processos de cooperação e coordenação (cooperação ao nível das parcerias público-privadas). Estes autores introduzem como um desafio à definição de marcas territoriais o conceito de *forced network*, para referirem que as limitações para escolha de parceiros territoriais são mais limitadas, quando comparadas com as redes de cooperação que podem emergir no contexto das empresas. A este nível os planos estratégicos devem incluir todos os agentes territoriais e não apenas aqueles que implicitamente poderiam melhor responder aos seus objectivos estratégicos (Moilanen e Rainisto 2009: 20).

Hall (1999) (citado em Hankinson 2004: 114), identifica como objectivo central do processo de definição de uma marca para um território a produção de uma marca consistente e centralizada numa estratégia de comunicação que se baseie na agregação de “*intangible values existing in the mind of the consumer*”.

de Chernatony, e Dall'Olmo Riley (1998) (citados em Hankinson 2004: 114) referem que as marcas territoriais, assim como as marcas corporativas, são conceitos complexos de definir e requerem uma análise multidisciplinar.

Exemplos das cidades de Manchester, no Reino Unido, Barcelona em Espanha e Sidney, na Austrália, são dados como exemplos de definição de marcas territoriais bem sucedidas. Na perspectiva do conceito de relacionamento nas marcas territoriais, estas cidades foram capazes de desenvolver uma relação de cooperação com diferentes *stakeholders* (como com o sector dos serviços de restauração e alojamento, estruturas de comunicação e transporte, entidades locais de dinamização turística e gestão territorial), com vantagens partilhadas para todos os actores envolvidos.

Uma das recentes práticas no marketing territorial, no marketing de cidades e na definição de marcas territoriais, é a sua aplicação ao domínio do desenvolvimento, da promoção e comunicação de destinos, sejam eles destinos industriais, residências ou turísticos. Contudo, como aludimos, o marketing pode ser uma ferramenta de apoio em todas as dimensões do desenvolvimento territorial, em diferentes escalas, crescente atractividade, não só para os visitantes, mas para outros grupos alvos ou públicos como investidores, residentes e investigadores (Kavaratzis e Ashworth 2008: 162). Devemos ter presente que um território é composto por residentes, onde prevalece um sentido de pertença e que as estratégias de marketing territorial ou definição de marcas territoriais a adoptar devem ter em consideração a comunidade local (a respeito do sentido de pertença escrevem Ashworth e Graham 2005, entre outros).

As comunidades locais devem ser embaixadoras do seu próprio território, potenciando um ambiente e imagem positivos que permitam atrair *stakeholders* chave para o seu desenvolvimento e para exponenciar as vantagens competitivas. As comunidades locais devem ser parte integrante das estratégias de marketing adequadas a um território. Isto significa que, quer os potenciais visitantes ou outros colaboradores devem ser parte integrante de um plano estratégico de um território, também as comunidades locais o devem ser, quer na formulação e no desenho e quer na implementação (Kavaratzis e Ashworth 2008: 162).

O processo mais próximo de envolvimento das comunidades tem passado pelo estabelecimento de parcerias público-privadas, que nem sempre respondem às necessidades da comunidade local, nem estas se revêem, muitas vezes, nas medidas ou acções adoptadas. Na linha de pensamento de Holcomb (1999: 69) (citado em Kavaratzis e Ashworth 2008: 162), em grande

parte das parcerias estabelecidas o que acontece é a exclusão das comunidades pois a “parte pública”, representa os governos e não as comunidades e a “parte privada” representa os gestores e investidores e não os privados no geral.

Portanto, definir uma marca para uma região, no presente caso de estudo, a região Minho, onde o sentido de comunidade é bem vincado exige um envolvimento de todos os agentes regionais, incluindo a população. Como desafio de futuro, importa ter presente que as aplicações do marketing e marcas ao nível do território devem incluir as comunidades locais em todas as fases de desenvolvimento e definição de estratégias para o atingir. Isto tendo presente a pertinência do contributo de Kavaratzis e Ashworth (2008: 163).

#### **3.4.2. As marcas territoriais e o modelo relacional de Hankinson**

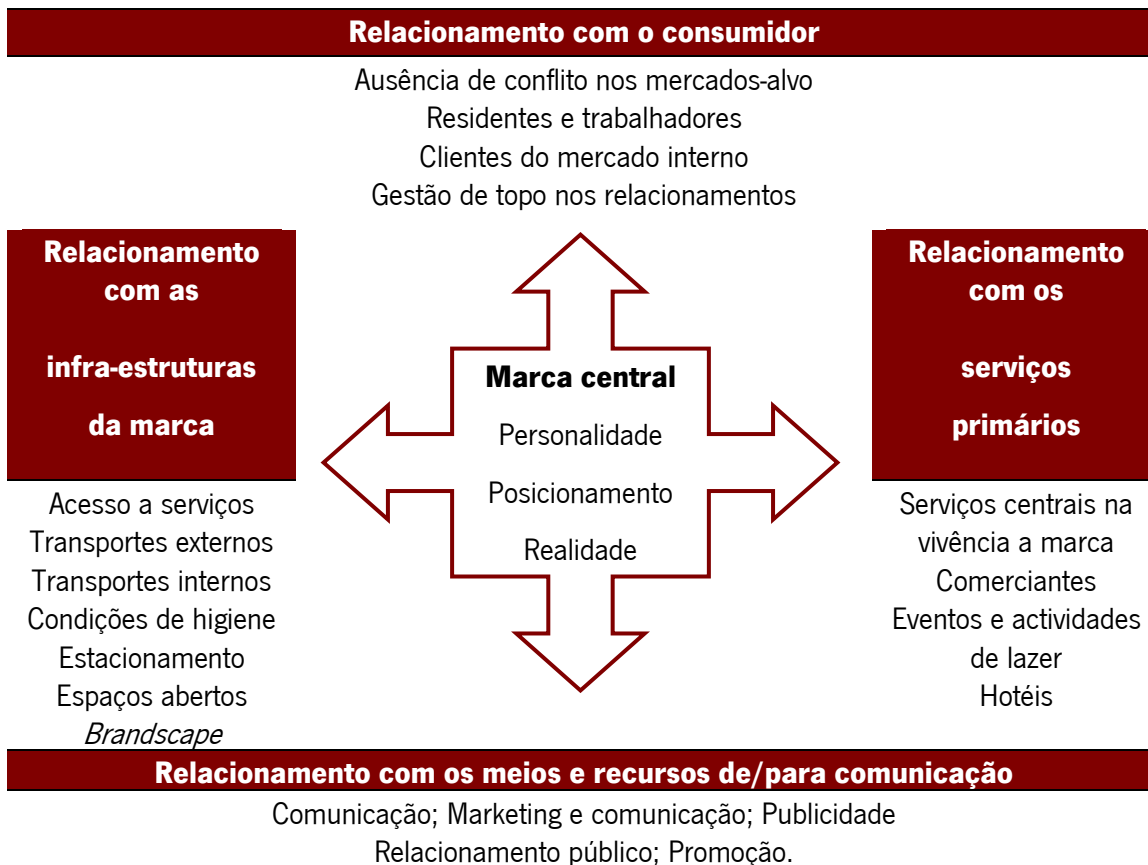
O contributo de Hankinson (2004) ao nível da integração do conceito de rede no marketing e marcas permitiu alargar a visão sobre a necessária integração de todos os intervenientes nas práticas e processos do marketing, inclusivamente considera que “*the network marketing paradigm recognises that the world no longer consists of firms and markets*”, reconhecendo uma evolução no sentido de uma complexidade de relações entre organizações. Gronroos (1994), alude ao conceito de “*interaction*” ou “*network*”, referindo que foi introduzido na literatura do marketing industrial pela *Sweden at Uppsala University* no decurso dos anos sessenta. As redes, neste contexto, sintetizam a troca de recursos, de informação, de valores financeiros e sociais. Consideramos que o conceito de rede quando associado ao marketing e aos processo de marketing, como definição de marcas territoriais, adquire componente prática, pois os processos que envolvem o marketing corporativo exigem a colaboração/participação de um conjunto de organizações/indivíduos. Fará ainda sentido se pensarmos num contexto territorial, com diversos agentes económicos e sociais, empresas e entidades públicas, entre outros que devem fazer parte dos processos de planeamento e desenvolvimento territorial.

Embora associado ao marketing corporativo e de serviços, Gummesson (1987) (citado em Gronroos 1994: 7), introduz o termo de *part-time marketers*, para caracterizar todos os intervenientes no marketing (p.e. especialistas, vendedores, responsáveis pela comunicação, analistas de mercado, mas também, designers, distribuidores, formadores e agentes de crédito). Todos estes agentes assumem um impacto decisivo no objectivo do marketing orientado para as vendas. Numa dimensão diferente e numa conceptualização recente, entendemos que os territórios, seja qual for a sua dimensão geográfica encontram-se preenchidos por *part-time*

*marketers* e que contribuem para acrescentar valor às componentes de uma estratégia de marketing territorial. Contudo, prevalecem similitudes e diferenças com o marketing corporativo, como alude Hankinson (2004: 112). As organizações combinam utilizações de recursos com outras organizações, funcionando assim em contexto de rede, para criar valor através do contínuo desenvolvimento de relacionamentos, muitas vezes únicos.

No “*network marketing paradigm*”, a concorrência ocorre na própria rede formada entre as organizações para exponenciar os recursos e não tanto entre as empresas, sendo que Hankinson (2004: 112) considera que esta diferença é de elevada pertinência no contexto da definição de marcas para territórios. O mesmo autor reforça que os lugares podem ser vistos como “*relational brand networks*”, que associado à teoria geral do *branding* e ao paradigma do *network marketing* elabora um modelo, que sintetizamos na figura 06.

Este modelo dinâmico de relacionamento entre as várias dimensões da marca, em particular da marca de um destino territorial, apresenta uma «marca central» a que se lhe associam quatro categorias. A elipse central na figura 05 representa a *core brand*, com as características da teoria clássica do *branding*, como personalidade e posicionamento, com a sua extensão para os serviços básicos, as infra-estruturas de suporte à marca, como os transportes, p.e., o relacionamento com a comunicação social, promoção e publicidade, e o relacionamento com o consumidor, quer sejam residentes, turistas ou investidores. Esta extensão da marca central, que representa a identidade do território e a sua comunicação, transmitem uma interacção perfeita num contexto de redes de *stakeholders*.



**Figura 05** - Hankinson (2004: 115), "The relational network brand". Adaptado.

Compõem o *core brand*, os elementos da personalidade, do posicionamento e da realidade.

A personalidade é composta por atributos funcionais (tangíveis) e simbólicos (intangíveis) segundo Sirgy e Su (2000) citados em Hankinson (2004). O posicionamento é o elemento que permite a diferenciação entre os territórios sobre o qual se está a definir uma marca. O posicionamento será ainda composto pelos atributos que conferem autenticidade a esse território, como um edifício histórico ou um evento especial, cultural ou desportivo (sobre este tema ver Papadopoulos e Heslop 2002).

Um dos elementos centrais da marca territorial tem por base a fundamentação de que os elementos citados anteriormente operacionalizam-se no terreno ou em contexto real. Portanto, a experiência confere valor real à marca territorial (Hankinson 2004: 115).

Hankinson (2004: 116) reforça que desenvolver uma marca para um território não é apenas criar uma imagem desse território no sentido restrito de o vender. O sucesso do *branding* territorial deve fundamentar-se numa combinação das melhores técnicas de marketing territorial como o investimento em serviços chave, criando as melhores disponibilidades em infra-estruturas e facilidades a residentes, a visitantes e a investidores. Hankinson (2004: 116)

sublinha ainda que o sucesso de uma estratégia local da marca depende da extensão efectiva da «marca núcleo» através de um relacionamento eficaz com *stakeholders*, desenvolvendo estas estratégias de relacionamento no modelo representado na figura 05.

Em síntese podemos inferir que o caminho para o sucesso de uma marca no contexto de um território, passa pela construção de relacionamentos fortes entre *stakeholders* chave, embora devam ser respeitados um conjunto de componentes que elencámos na tabela 04.

---

**Tabela 04** - Componentes de uma marca territorial

---

**Potenciais atributos funcionais:**

- Museus, galerias de arte, salas de espectáculo para teatro e música;
- Laser, actividades desportivas e outras *facilities*;
- Espaço para conferências e exposições;
- Espaços públicos;
- Hotéis, restaurantes, espaços de diversão nocturna e entretenimento,
- Infra-estruturas de transporte e acessibilidades;

**Potenciais atributos simbólicos:**

- Carácter e personalidade da população residente;
- Linha do perfil dos visitantes tradicionais, como idade, razão da visita;
- Qualidade dos serviços prestados;

**Potenciais atributos resultantes da experiência:**

- Que tipo de sensações o destino proporciona aos visitantes (p.e. excitação);
  - Como descrever os sentimentos transmitidos pelo destino (p.e. cidade vibrante);
  - Como transmitir o seu desenvolvimento (p.e. destino histórico, verde, nocturno);
  - Como se caracteriza a segurança;
- 

Fonte: Hankinson (2004: 116). Adaptado.

O sucesso de uma marca territorial fundamenta-se no relacionamento com todos os intervenientes do processo de gestão do território, ou que em alguma medida se relacionem, com o território, assim como por um conjunto de atributos que compõem a personalidade da marca central, como vimos na figura 06 e tabela 04 e 05.

As marcas territoriais, pela sua multidimensionalidade, devem ser percebidas e compostas por imagens, comportamentos e dimensões económicas. Para que a marcas criadas para a promoção de um território sejam bem sucedidas devem exponenciar os elementos que Hankinson (2004: 118) sintetiza e que constam da tabela 05.



---

**Tabela 05** - Requisitos para o sucesso de uma marca

---

- Investimento em edifícios e em outras infra-estruturas, que permitam uma experiência real dos elementos que compõem a personalidade da marca.
  - Estabelecer um relacionamento forte com os actores locais (*strong network of stakeholder relationships*), de modo a construir uma marca onde todos revejam os seus interesses e perspectivas do território.
  - Selecção criteriosa dos mercados alvo para investimento (sectores chave, p.e. tecnologias), que sejam consistentes com a geografia humana e física do território a constituir como marca.
  - Uma abordagem orientada para a qualidade dos serviços (p.e. *facilities*) a prestar e dos produtos a oferecer. Esta qualidade desenvolve-se necessariamente pela aposta na autenticidade.
- 

Fonte: Hankinson (2004). Adaptado.

Tendo presente os requisitos de Hankinson (2004), podemos inferir que uma marca territorial deve fazer parte de um processo de planeamento e definição de estratégias para um determinado território. Assim, uma marca deve ser consubstanciada nas infra-estruturas, no relacionamento entre agentes económicos e sociais e na qualidade dos produtos e serviços desse espaço geográfico (Taavitsainen 2000 citado em Rainisto 2003: 15).

Nos itens seguintes deste estudo de caso é nosso objectivo contribuir, através da realização de um diagnóstico, para uma possível definição de uma marca para a região Minho, tendo presente alguns exemplos internacionais de sucesso na definição de marcas para territórios, como para a Irlanda (definida fundamentalmente para atrair investimento e conferir notoriedade ao tecido empresarial daquele país) e a cidade região de Edimburgo (marca definida no sentido de comunicar a cidade região em múltiplas dimensões, como investimento, turismo e estudos).

### **3.4.3. A gestão da marca territorial**

A gestão de marcas territoriais é um tópico ainda pouco desenvolvido nas dimensões académicas e executivas ou práticas (Hankinson 2007: 241).

Anholt (2007: 33) desenvolveu o conceito de marcas territoriais com enfoque em nações, no sentido de moldar positivamente a sua reputação, entendendo que a gestão das marcas territoriais deve ser considerada no contexto das políticas definidas ou planos elaborados e não isoladamente destes processos.

deChernatony e Dall'Olmo Riley (1998) aludem à multidimensionalidade que a definição de marcas para unidades geográficas envolve. Por um lado, persiste a dimensão das empresas, e por outro, as percepções dos consumidores, como a simbologia, a experiência social e

emocional obtida. A marca assume-se como um interface entre as duas dimensões (Kavaratzis, 2005: 336). O mesmo autor, na linha de pensamento de Morgan *et al.* (2002: 24), refere que estes elementos, por si sós, não permitem a definição de uma marca, sendo que esse processo deve ser fundamentado nas necessidades dos consumidores e *stakeholders* e no caso particular da definição de marcas territoriais, nas necessidades e anseios dos agentes de um território, como organizações gestoras do território, dos residentes, dos turistas e dos investidores. Estes formularão uma imagem cognitiva, afectiva e conotativa a respeito do território.

Anholt (2007: 5-6) refere que *“the brand image resides’ in the mind of the consumer”* (Govers e Go 2009: 241). A gestão de uma marca territorial deveria atender às exigências do lado da oferta, mas o seu sucesso passa pela compreensão da procura. O sucesso na gestão de uma marca, advém dessa capacidade de articular a procura com a oferta e formular vantagens competitivas. *“Place brand management, indeed, attempts to build reputation from the supply side, but images are personal constructs, defined as the sum of beliefs, ideas and impressions in the minds of individuals on the demand side”*. (Govers e Go 2009: 241).

Definir uma marca territorial é um processo estratégico e holístico e também um processo de comunicação, pressupondo envolvimento e participação. Como reflexão, subsiste a necessidade de os gestores de marcas para unidades geográficas incorporarem uma dimensão funcional (ou mais tangível) e psicológica (com características mais abstractas) (Kavaratzis 2004 e 2005, na linha de pensamento de Grabow 1998 e Govers e Go 2009: 241).

Hankinson (2004) oferece uma visão diferente e mais ampla, apontando quatro perspectivas de marcas territoriais, a saber:

- i) As marcas como entidades percebidas;
- ii) As marcas como comunicadores;
- iii) As marcas como relacionamento;
- iv) As marcas como mecanismo de potenciação de valor.

Em contraponto com a visão de comunicação funcional da marca defendida em Kavaratzis (2004 e 2005), Hankinson (2004) privilegia a marca como tendo uma função de relacionamento.

Entendemos como tendo uma visão geograficamente alargada a perspectiva de Hankinson (2004), pois reforça o conceito de *place branding* e a noção de que os receptores da marca,

como os cidadãos e demais agentes económicos e sociais são, simultaneamente, consumidores e produtores do lugar (*place product* por Hankinson 2004).

De acordo com Kavaratzis (2004), as duas dimensões de trabalho, diferem na conceptualização de marca territorial, reforçando Hankinson (2004) que se trata de perceber a marca principalmente transmissora de mensagens ou como tendo uma função comunicativa. Como referimos, Kavaratzis (2005: 337-339) disserta sobre as duas visões e permite-nos um reforço da base teórica para o presente caso de estudo, sendo que em ambas persiste a natureza multidimensional da definição de marcas territoriais.

Este carácter multidimensional conduz a Kavaratzis (2004) e Hankinson (2004) integrem em cada uma das suas perspectivas, variáveis de ambos, que resulta nas relações dos consumidores e no seu relacionamento com as infra-estruturas da marca (Kavaratzis 2005: 338).

O modelo central da marca desenvolvido por Hankinson, o *Hankinson's Model*, que integra os elementos de personalidade, posicionamento e realidade e que coincidem com os elementos de Kavaratzis (2004 e 2005). No entanto, o *Hankinson's Model* assume-se mais abrangente e integrador, na perspectiva em que na componente central da marca, se incluem os serviços primários, as infra-estruturas da marca, os meios de comunicação. O consumidor é melhor descrito como estando envolvido pelo efeito cascata, que se vai «estendendo» gradualmente através de um processo de interacção progressiva entre as redes de trabalho constituídas pelos “*stakeholders*”. Estamos, portanto, perante a presença das duas citadas dimensões:

- i) Estrutural, e de
- ii) Relacionamento. (Hankinson's 2004: 115).

A definição de marcas territoriais deve ser referenciada como uma ferramenta de gestão territorial, quando integrada num plano de marketing territorial. Neste estudo de caso, entendemos que deverá sê-lo numa perspectiva integrada e de prossecução de objectivos comuns identificados pelos agentes económicos e sociais da região Minho, fundamentalmente pelo contexto de competitividade e competição entre territórios. Sendo que estes mesmos autores defendem que o caminho para o desenvolvimento será o de promover o território tendo presente o emprego, a competitividade global, os recursos humanos e intelectuais e a qualidade de vida (Ashworth e Voogd 1990; Kavaratzis e Ashworth 2008).

Gnoth (2002) citado em Kavaratzis e Ashworth (2008) vêem as marcas territoriais como fazendo parte de um processo de gestão territorial. Esta definição de marcas territoriais deve ter por objectivo incrementar a competitividade territorial, a diferenciação do território e o próprio desejo de autenticidade e afirmação da identidade ou sentido de pertença ao lugar.

*Place branding* é a gestão da imagem do território por meio da inovação estratégica e pela coordenação económica, comercial, social, cultural e políticas governamentais, sublinha (Simon Anholt, 2007). Este autor, como referimos aquando da abordagem ao “diamante de Porter” introduz o conceito de *competitive identity* para descrever a síntese inerente à gestão da marca territorial que deve resultar da diplomacia pública e do comércio, do investimento, do turismo e da promoção das exportações.

Neste nível, Kavaratzis (2005) escreve que os responsáveis pela gestão do território vêem nas teorias e práticas do marketing, importantes aliados para reforço da competitividade territorial. No esforço para responder às exigências de uma cada vez mais exigente competitividade territorial para atrair os grupos-alvo desejados, os gestores territoriais (*place managers*) reconhecem na teoria e prática do marketing corporativo, um aliado válido para impulsionar a atracção e melhorar a imagem dos territórios (Kavaratzis 2005: 329).

Anholt (2003) sublinha que definição de marcas territoriais é uma actividade «moderna», que tem por objectivo a identidade competitividade do lugar e deve envolver os elementos referidos em cima e que Anholt sintetiza no “*The Nation Brand Hexagon*” ou “*Anholt Nation Brands Index*”, que abordamos em seguida tendo presente que é o modelo teórico que suporta os resultados do presente estudo.

#### **3.4.4. Tendências contemporâneas da marca territorial**

O «efeito do território de origem» (*country-of-origin effect*), pode ser definido como a conexão que se pode estabelecer entre a imagem de um território com produtos específicos desse território e “*The study of country-of-origin effects (COO) seeks to understand how consumers perceive products from a particular country*” (Hooley, Shipley e Krieger 1988; Kotler e Gertner 2002; Papadopoulos e Heslop 2002 citados em Magnússon 2008 e Mossberg e Kleppe 2005 citados em Magnússon 2008: 22).

A título de exemplo, o «efeito do território de origem» pode ser considerado como tendência na definição de marcas territoriais e que terá no Minho uma expressão significativa, pelas

associações que os consumidores do território podem elaborar entre produtos típicos ou únicos da região com a própria região.

Importa sublinhar com o conceito de “*country-of-origin effect*” não é um conceito novo, contudo é considerado como novo no enquadramento teórico de definição de marcas para localizações geográficas. Note-se que em 1970 Nagashima aludiu a este conceito referindo que “*the picture, the representation, the stereotype that businessmen and consumers attach to products of a specific country.*” (Nagashima 1970: 68 citado em Magnússon 2008: 23).

Kavaratzis (2005: 333) aborda ainda o processo de definição de uma marca territorial, que pode ser entendida como nova tendência, tendo presente eventos culturais ou de lazer, em particular nas cidades, referindo que eventos culturais e outros espectáculos permitem uma dinamização do ambiente económico e social das cidades, sendo uma mais-valia para a atracção de turistas e outros visitantes, assim como para a população local [ver também Travis e Croize 1987 Goeldner e Long 1987 Bramwell 1997 e Hede 2005 (citado em Magnússon 2008)].

Existe um relacionamento entre a organização de eventos e estratégias de marketing territorial e que podem estar na base da definição de marcas territoriais, defende (Hede 2005: 189). Esta autora sublinha que os “*mega-events, have the capacity to create positive perceptions [of a destination] which will likely be associated with positive behavioural intentions [to visit the destination] in the future*” (Hede 2005: 189).

Por exemplo, no ano 2012 a região Minho será «palco» de dois acontecimentos que podem ser geradores de valor para a região e permitirem o fortalecimento da imagem das cidades envolvidas e da região, potenciando visitas futuras. A cidade de Guimarães será Capital Europeia da Cultura e a cidade de Braga Capital Europeia da Juventude<sup>8</sup>.

Flórida (2002) e Evans (2003), têm procurado perceber, qual o impacto dos edifícios de linhas arquitectónicas inovadores e de concepção arrojada por parte de arquitectos internacionais, na imagem dos territórios. São exemplos o *Museu de Guggenheim* em Bilbao, Espanha ou a *Casa da Música* na cidade do Porto, Portugal. “*The Guggenheim is among the few museums to have begun to exploit its name as a brand*” e exporciar o território onde se encontra Caldwell (2000: 28).

Kavaratzis (2005: 335) finaliza o elenco das novas tendências do marketing referindo que a definição de uma marca para cidades é a mais explorada na literatura, embora a reflexão sobre regiões e países esteja a ganhar relevância prática e académica. Kavaratzis (2004: 58) diz que a

---

<sup>8</sup> URL: <http://www.cm-braga.pt/>, consultado em Outubro de 2010.

definição de uma marca para territórios está na base das políticas de desenvolvimento económico e simultaneamente serve para aproximar os residentes ao seu espaço geográfico procurando que estes se identifiquem com ele. Segundo Ashworth e Voogd (1994: 39) (citados em Kavaratzis 2004: 59) não há nada de novidade na promoção de territórios, mesmo que essa promoção seja efectuada por quem mais beneficiará com ela. O que importa enaltecer é que a evolução registada conceptualmente diz-nos que não houve apenas o uso de conceitos de promoção aos territórios, houve, sim, uma mudança na filosofia de gestão do espaço, com recurso ao marketing.

Morgan *et al.* (2002), Brent-Ritchie e Ritchie (1998) referem que a definição de uma marca para um destino turístico deve fazer parte de um processo mais abrangente e dinâmico, procurando dar resposta a novas tendências no mercado internacional e por conseguinte numa escala geográfica alargada, reforçando ainda a necessidade de um trabalho em rede para o desenvolvimento do turismo Morrison *et al.* (2004: 197).

O sucesso de uma marca territorial, como referido, passa por estabelecer uma relação de proximidade e confiança com o consumidor. “Os territórios, em particular as cidades e as regiões satisfazem funções, tal como as marcas” (Ashworth e Voogd 1990 e 1994, Kotler *et al.* 1999 citados em Kavaratzis 2004: 66; e Rainisto 2003). A definição de marcas territoriais permite a obtenção de vantagens competitivas e alcançar o desenvolvimento da comunidade, reforçando a identidade local e fortalecendo a relação dos cidadãos com o seu território, devendo ainda envolver os actores sociais no sentido de mitigar a exclusão e instabilidade social (Kavaratzis 2004: 70, na prossecução de Helbrecht 1994: 528, Griffiths, 1998 e Paddison 1993).

Inferimos que o sucesso de uma marca está na relação que se estabelece com os consumidores e se fundamentalmente houver uma aproximação entre as “necessidades físicas e psicológicas dos consumidores com os atributos e funcionalidades da marca e o seu valor simbólico” (Hankinson e Cowking 1993).

Kavaratzis (2005: 334) cita Trueman *et al.* (2004), numa frase que sintetiza a complexidade do processo de definição de uma marca para um território, referindo que “os lugares são dimensões geográficas complexas, com múltiplas marcas, com múltiplos objectivos centrais e alvos para conquista, sejam públicos individuais ou colectivos.

Greenberg (2003) refere que deve ser dado valor suficiente a todos os *stakeholders* territoriais, numa perspectiva de governação alargada, isto é, em parceria com entidades públicas e

privadas “*branding has become one of the most powerful tools in marketing strategy*”, sublinha Caldwell *et al.* (2004: 50).

Uma das principais ilações a retirar deste pensamento de Ashworth e Voogd (1990), Braun *et al.* (2003) e Kavaratzis e Ashworth (2008) é o de que os territórios, numa economia de mercado global, cada vez mais competitivo, onde as regiões e cidades competem entre si nada têm a ganhar com intervenções promocionais avulsas, descontextualizadas e com objectivos de curto prazo. Devem, antes, definir com estratégias integradas, que adoptem uma visão holística, mas unificadora do território e infiram daí as necessidades físicas e psíquicas dos consumidores, residentes e comunidades locais, perspectivando investimento, turistas e capital humano e intelectual (Kavaratzis e Ashworth 2008: 161).

Hankinson (2004: 111) refere que as redes no marketing têm vindo a afirmar-se como veículo para uma integração de produtores, de consumidores e de trabalhadores, entre outros *stakeholders* em parcerias que tem por objectivo acrescentar valor aos produtos ou serviços e que nos focaremos em seguida tendo presente as marca relacional deste autor.

### **3.5.0 hexágono de marca de uma nação de Simon Anholt**

Na introdução do presente trabalho aludimos brevemente ao hexágono da composição de marcas para nações de Simon Anholt, o “*The Nation Brand Hexagon*” ou “*Anholt Nation Brands Index*”. Exploramos neste item este modelo de apoio à definição de marcas territoriais, tendo presente a sua adequação à unidade geográfica em estudo, a região Minho. Este modelo de análise ou modelo de apoio à definição de marcas territoriais foi desenvolvido como índice analítico das marcas de países em 2002 por Simon Anholt. Este autor usa com recorrência o termo de lugar, este deve ser lido, em igual medida, como território, conceito que usamos de forma recorrente neste estudo (Kotler e Hamlin, Rein e Haider 2002: 4, citados em Rainisto 2003: 10).

Anholt elaborou o “*The Nation Brand Hexagon*” como estratégia para uma definição de marcas territoriais, com enfoque em países. Tendo presente este modelo e outras referências literárias como Rainisto (2003), enquadrámos este modelo de apoio ao processo de *place branding*, não só os países (nações), mas também as regiões e as cidades.

Convém salientar que a criação de uma marca para uma região deverá ter em linha de conta o seu posicionamento no contexto de outras marcas desenvolvidas a nível nacional e/ou num

âmbito regional mais amplo. Desta forma, qualquer marca a desenvolver deverá respeitar as outras marcas existentes de carácter mais agregador, tal como, uma marca-país ou marca-região

O índice resultante da análise deste “*The Nation Brand Hexagon*” advém de um estudo qualitativo que incidiu sobre as percepções de trinta mil consumidores a respeito da cultura, da participação política, do comércio e dos recursos humanos em trinta e cinco países desenvolvidos. “*The nation brand is the sum of people’s perceptions of a country and its people across six areas of national assets, characteristics and competence*” (Anholt 2006).

Esta percepção deu origem a seis vértices ou dimensões que compõem o “*The Nation Brand Hexagon*” e que descrevemos em seguida (Anholt 2006 - figura 06).



**Figura 06** – O hexágono da composição de marcas de lugares de Simon Anholt - *The Nation Brand Hexagon* (Anholt, 2002 e 2006). Adaptado.

i) O **turismo**. O turismo é a parte mais visível da estratégia de definição de marcas territoriais, bem como a área onde os países, regiões e cidades investem mais. É, por certo, a parte mais visível da comunicação dos territórios, facto que exige uma coerência da definição dos canais de comunicação a usar.

ii) As **marcas para exportação**. Promover as exportações é, hoje em dia, uma das ferramentas mais poderosas para construir e manter e impulsionar a imagem de um território. Como exemplo aludimos à imagem que o Japão transmite com as marcas de



equipamentos electrónicos que comercializa, ou dos ganhos de notoriedade que a Itália consegue, com o prestígio do seu sector de vestuário.

iii) As **peessoas**. Os recursos humanos são um elemento fundamental para comunicar as complexidades e as contradições ao mercado globalizado. As pessoas que habitam esse lugar revestem de complexidade este canal de comunicação. Este canal de troca de informações é composto, por todos os residentes que têm capacidade de comunicar a terceiros, referindo o seu lugar de origem. Falamos de políticos, embaixadores, pessoas das artes, do espectáculo e do desporto.

iv) As **relações políticas**. As relações políticas devem ser vistas como imperativos estratégicos da definição de uma marca territorial. Deve ter-se presente, em igual medida, o papel desempenhado pelos políticos de um país, de uma região ou de uma cidade, ou dos seus líderes de opinião nas relações que estes estabelecem com o exterior.

v) A **cultura, o património e o desporto**. Definir uma marca apenas com o crescimento económico em mente é o caminho para a especulação de mercados e um desenvolvimento muita das vezes distorcido. A cultura, o património e as actividades desportivas fornecem aos locais a riqueza, a dignidade, a confiança e respeito no estrangeiro, bem como qualidade de vida aos residentes.

vi) O **investimento e a imigração**. Estes elementos devem permitir colocar o território no caminho do investimento e da atracção de recursos humanos qualificados. Muitas das vezes os recursos humanos qualificados de um território imigram à procura de melhores condições para serem empreendedores e evoluírem enquanto investigadores em diferentes domínios.

Anholt (2002, 2003, 2005 e 2006) destrinçou as seis dimensões necessárias à definição de uma marca para nações, assumindo que estes seis vértices são elos essenciais para uma sólida marca territorial.

Anholt (2005 e 2006) sublinha que o *“The Nation Brand Hexagon”* pode ser usado para a definição de uma marca territorial para uma nação que nunca a definiu, bem como para territórios que necessitem de processos de *rebranding* ou redefinição de marcas. Este processo tem por objectivo definir uma imagem nova que contrarie uma pré-concebida com atributos negativos, numa tentativa de *rebranding* ou apenas gestão da marca (Rainisto 2003: 12). Magnússon (2008: 51) comenta, adicionalmente, que e *“The point behind branding a nation is to improve its image by using coordinated marketing strategy and a brand that will evoke a positive reaction and improve people’s opinion of a country”*.

Num contexto de competitividade territorial global, os territórios terão que relegar para um segundo plano as estratégias de promoção que estiveram na génese do conceito de marketing territorial e, acima de tudo, adoptarem uma abordagem de marketing adaptada à nova geografia económica mundial, aos fluxos turísticos e à emergência de novas potências económicas. Os territórios devem seguir a teoria usada na definição de marcas corporativas, integrando numa marca as dimensões que Anholt explora, no sentido de atrair potenciais residentes, investidores, empresas e visitantes devendo sempre enaltecer os aspectos diferenciadores. *“The national brand is an important concept in today’s competitive world when nations are competing for tourists, consumers, donors, immigrants, the media and governments of other countries”* (Magnússon 2008: 51).

Na linha de pensamento de Anholt (2002, 2003, 2005 e 2006), Caldwell *et al.* (2004: 50), (Magnússon 2008) e Morgan *et al.* (2004), uma marca territorial de sucesso é aquela que permite que o consumidor do território percepcione o seu valor acrescido e sinta que esse território lhes pode satisfazer as suas necessidades ou permitir concretizar os seus objectivos pessoais e profissionais, por nele encontrar as facilidades e infra-estruturas essenciais a esse fim.

Num ambiente de competitividade territorial, analisado por Porter (1993) e reforçado por Kotler (1999), “os lugares, devem procurar não apenas atrair investimento, pessoas, capital, e empresas, mas manter satisfeitos os que nele co-habitam ou residem” procurando assegurar uma imagem positiva. Processos de gestão de uma marca são fundamentais. De acordo com Kotler *et al.* (2002: 163), os marketers territoriais, devem ainda trabalhar os elementos que exercem uma maior atracção sobre os agentes territoriais, ou potenciais agentes, definindo-os como os *“hard attraction factors”*, como a estabilidade económica, a produtividade, os serviços de suporte e redes e as infra-estruturas de comunicação, entre outros.

Os territórios precisam de ser comercializados e comunicados aos seus grupos-alvo, da mesma forma que as marcas corporativas o são. Esta comunicação deve assentar nos determinantes da competitividade territorial de Michael Porter, na definição de estratégias comuns tendo presente os pontos fortes identificados numa análise *SWOT* e para que obtenha sucesso num longo prazo e seja reflexo de um processo integrado cumprir as seis dimensões do hexágono de Simon Anholt [Kotler *et al.* (1999 e 2002) e Ashworth e Voogd (1990 e 1994), Hankinson (2001) e Caldwell *et al.* (2004) e Asplund (1993), Bailey (1989), Berg *et al.* (1990 e 2002), Braun (1994), Gold e Ward (1994), citados em Rainisto (2003)].

#### **4. Casos ilustrativos de marcas territoriais**

##### **4.1.A marca territorial - *Edinburgh Inspiring Capital***

Neste ponto pretendemos abordar dois exemplos de construção de marcas para territórios, que consideramos, por um conjunto de pesquisas realizadas no decurso do período deste caso de estudo, os exemplos mais completos e de sucesso em termos de marcas territoriais.

O caso de Edimburgo, na Escócia é um desses exemplos. Todo o processo de definição da marca - *Edinburgh Inspiring Capital*, foi gerido pela *Destination Edinburgh Marketing Alliance* (à frente DEMA), um organismo público-privado que foi criado em Abril de 2009 propositadamente para facilitar todo o processo de promoção da cidade-região de Edimburgo. É objecto desta pareceria ou deste trabalho de cooperação em rede, reunir as empresas líderes e organizações regionais para promover a cidade de Edimburgo através de um planeamento coordenado e que permita reforçar a reputação da cidade e consolidar a sua imagem como um destino por excelência para visitar, investir, viver, trabalhar e estudar (alberga, na globalidade, os princípios do hexágono da marca de Simon Anholt). Neste espírito de colaboração prevalece uma estreita colaboração entre os vários agentes nacionais, os *stakeholders* – *VisitScotland*, *Scottish Development International* e *Scottish Enterprise* garantindo, desta forma, que toda a estratégia de marca da cidade-região é realizada de acordo com o definido em termos nacionais.

O processo de definição de uma marca para a região e cidade de Edimburgo deriva de um pensamento estratégico entre diferentes agentes económicos locais. De acordo com informações consultadas em Abril de 2010 no endereço electrónico da marca territorial *Edinburgh Inspiring Capital*<sup>9</sup> é reconfigurar as percepções relativamente à cidade de Edimburgo nas áreas de visitantes (turismo), investimento (actividade económica, exportação), vida, trabalho e estudo (pessoas, talentos).

---

<sup>9</sup> URL: <http://www.edinburghbrand.com/>, consultado em Abril e Outubro de 2010.



**Figura 07** - Identidade gráfica da marca “*Edinburgh Inspiring Capital Brand*” registada para a “*Destination Edinburgh Marketing Alliance*” (DEMA) Ltd e acessível em <http://www.edinburghbrand.com/>, em 25 de Abril de 2010

O intensificar da competitividade territorial revela-se um desafio para todas as regiões e cidades, e Edimburgo percebeu as suas oportunidades, mas soube também identificar as ameaças e confluir no sentido da sua superação numa perspectiva estratégica. A marca *Edinburgh Inspiring Capital* (comunicada visualmente como na figura 07) nas palavras da DEMA<sup>10</sup> é a confluência dos pontos fortes (a história, a tradição, a ambição, o património) com os pontos fracos (a pouca notoriedade internacional) que deve assentar o posicionamento *Edinburgh Inspiring Capital Brand*. Por outras palavras, o posicionamento de Edimburgo está enraizado em três vectores:

- i) A história e a beleza arquitectónica;
- ii) Reflecte o concomitante relacionamento com natureza, e
- iii) Conjuga diferentes elementos da comunidade e mantêm-se com forte diversidade;

Leia-se, como reflexo do enumerado, que “*Edinburgh is a world-class capital city, compact but rich in experiences*”. *It combines a contemporary vibrancy with a rich cultural heritage and architectural beauty. And, its closeness to nature gives it a truly elemental feel*” (DEMA 2010).

Esta é a linha estratégica da marca da cidade região de Edimburgo. Esta arquitectura da marca foi criada com a finalidade, como vimos, de desenvolver a cidade dando resposta aos vectores: i) visitar; ii) investir; iii) viver; iv) trabalhar e estudar, numa perspectiva de colaboração e optimização dos recursos disponíveis. Veja-se os casos:

- i) DEMA + “*BAA Edinburgh Airport*” + Festivais + hotéis + atracções = **mais turistas**.
- ii) DEMA + sectores chave + universidades = **mais investimento e talentos**.

---

<sup>10</sup> URL: <http://www.edinburghbrand.com/>, consultado em Abril e Outubro de 2010.

- iii) DEMA + “*Essential Edinburgh*” + atracções + Abertura para o negócio + “*Visit Scotland*” = **mais de actividades de lazer em contexto de negócio.**
- iv) DEMA + “*Science Triangle*” + “*Edinburgh Convention Bureau Ltd*” + Festivais = **mais investimento e talentos.**

No caso a “*Destination Edinburgh Marketing Alliance*” funcionará como entidade facilitadora do processo do trabalho de cooperação em rede, entre os diferentes *stakeholders* do território. A afirmação seguinte espelha na perfeição esse trabalho de cooperação em rede num contexto de marcas para territórios.

*“The Edinburgh Inspiring Capital Brand relies on the support of public, voluntary and private sector organisations across the Edinburgh City Region. We have been growing our relationships with a number of organisations since 2005. The result is a strong community of opinion formers and Brand ambassadors who are committed to working with us on city region promotion”* (DEMA 2010).

Para além desta capacidade de centralização de toda a promoção da cidade região em uma entidade, Edimburgo destaca-se pelo uso das ferramentas de marketing electrónico, em particular os endereços electrónicos com todo o processo de criação da marca o - URL: <http://www.edinburghbrand.com/> (consultado em Abril e Outubro de 2010) e o vocacionado para os vectores que pretendem ser enaltecidos com essa mesma marca o URL: <http://www.edinburgh-inspiringcapital.com/>(consultado em Abril e Outubro de 2010).

Estes são reforçados com contas nas redes sociais do *twitter*<sup>11</sup> do *facebook*<sup>12</sup> com actualização diária sobre as actividades e iniciativas para atracção de visitantes, investimento e estudantes e ainda uma página que procura um relacionamento em rede com os cidadãos e visitantes a que chamam - “*This is my Edinburgh*”<sup>13</sup>.

Embora não seja objectivo do presente estudo analisar a identidade gráfica de uma marca (figura 07), importa enaltecer a subtileza desse processo na *Edinburgh Inspiring Capital*. Desde logo, procuraram transmitir os pontos fortes da cidade, especificamente pelo uso de cores vibrantes, ter traços impressionantes, exacerbar o tom de voz determinado e confiante dos cidadãos (referem que o baixo tom de voz, suave e tranquilo são elementos diferenciadores), ter uma tipografia elegante e representativa da arquitectura e da simbiose com natureza.

---

<sup>11</sup>URL: <http://twitter.com/edinburgh>, consultado em Outubro de 2010.

<sup>12</sup> URL: <http://www.facebook.com/?ref=logo#!/WeLoveEdinburgh?v=wall>, consultado em Outubro de 2010.

<sup>13</sup> URL: <http://www.thisismyedinburgh.com/>, consultado em Outubro de 2010.

Na sua essência o *Edinburgh Inspiring Capital* quer ser representativa da dramaturgia que envolve a cidade região, que floresce de ideias e vida activa. Pretende-se uma combinação do sentido e da imaginação, um território de contrastes e uma atmosfera especial que deve inspirar investidores, visitantes, potenciais trabalhadores e estudantes.

Uma cidade que evoluiu do telefone (invenção de Alexander Graham Bell) para a cidade dos festivais, a cidade do primeiro mamífero a ser clonado (a ovelha Dolly), o castelo presente na ficção de *Harry Potter*, “Edimburgo é claramente uma cidade inspiradora” e, é com base nestes valores que a DEMA, considera que “*the inspiration is at the heart of the Edinburgh City Region Brand - Edinburgh Inspiring Capital*” (DEMA 2010).

#### **4.2.A marca territorial - *Enterprise Ireland***

A *Enterprise Ireland*, marca territorial criada pela agência governamental irlandesa, e que procura o desenvolvimento integrado e a promoção do sector empresarial do país. O objectivo é acelerar ou facilitar a internacionalização das empresas irlandesas que se encontrem melhor posicionadas para alcançarem a competitividade num contexto de globalização dos mercados, devendo esse objectivo resultar na “prosperidade nacional e regional”<sup>14</sup>.

A *Enterprise Ireland* (identidade gráfica figura 08) actua em cinco áreas:

- i) Aumentar as exportações;
- ii) Fomentar o investimento em desenvolvimento e inovação;
- iii) Competir através do ponto forte – produtividade;
- iv) Fomentar as *start up* 's;
- v) Apoiar e impulsionar as empresas de dimensão regional.

Contudo, procuram também alcançar, aquilo que procuramos avaliar neste caso de estudo, a capacidade de uma marca territorial para a atracção de investimento estrangeiro. É objectivo deste projecto - “*Enterprise Ireland*” (referenciado como processo de *place branding*), assistir as empresas estrangeiras que procurem fornecedores na Irlanda, bem como ajudar as empresas a instalarem-se no território irlandês.

---

<sup>14</sup> URL: <http://www.enterprise-ireland.com/>, consultado em Abril de 2010.



**Figura 08** - Identidade gráfica da marca “*Enterprise Ireland*”  
<http://www.enterprise-ireland.com/>, em 25 de Abril de 2010

Com recurso a uma rede de trinta escritórios a “*Enterprise Ireland*” procura promover os pontos fortes da Irlanda, com o facto de ser um país de dimensão geográfica reduzida e com facilidade de adaptação às exigências do mercado, sendo que os cidadãos são empreendedores e com visão de negócio. É ainda enaltecido a vasta notoriedade dos serviços que podem ser prestados às empresas que procuram a Irlanda para se instalarem, serem seus fornecedores de produtos ou serviços e para serem parceiros de negócios.

A justificação para a abordagem destes dois exemplos indexa-se à disponibilidade de informação. No caso da “*Edinburgh Inspiring Capital*”, que disponibiliza no citado endereço electrónico, um conjunto de informação sobre o processo de construção da citada marca territorial. No caso do “*Enterprise Ireland*” foi fundamentalmente pelos seus objectivos de promoção da internacionalização no sentido para o exterior, mas também para o interior.

Em ambos os objectivos a temática das redes de cooperação, quer no contexto de atracção de investimento, quer no contexto de criação de uma marca para um território está presente. Como escreveu Cadima Ribeiro *et al.* (2003: 1) “o crescimento da concorrência internacional pela captação de Investimento Directo Externo deixa transparecer o interesse dos países e regiões por um instrumento que pode canalizar recursos externos importantes para o seu crescimento económico”. O país Irlanda e a cidade-região de Edimburgo foram ambas capazes de articular os seus objectivos, institucionalizando o necessário trabalho de cooperação em rede.

Há um conjunto de exemplos que poderiam aqui ser abordados como comparações possíveis. Contudo a heterogeneidade da região Minho, os seus aspectos culturais, etnográficos, as especificidades sociais e económicas exigem uma reflexão cuidada sobre a pertinência de uma marca para esta região.

Face ao que foi dito e tendo presente as referências literárias citadas procuramos nas páginas seguintes centrar-nos na unidade territorial - Minho seguindo a metodologia que no ponto seguinte abordaremos.



## **5. Metodologia da investigação**

### **5.1. Breve introdução**

Um processo de pesquisa científica contém determinados pressupostos ontológicos, epistemológicos e metodológicos que é necessário ter presente no decurso de uma investigação em ciências (Denzin e Lincoln 1994: 13 citado em Rainisto 2003: 89).

A ontologia diz respeito à natureza dos fenómenos organizacionais, a epistemologia refere-se ao conhecimento sobre os fenómenos e, por seu turno, a metodologia à forma como os fenómenos são estudados (Burrell e Morgan 1979 citados em Rainisto 2003: 89).

Conhecer a realidade é querer ir mais além do que aquilo que nos permitem as nossas percepções, é descobrir e evoluir no pensamento e nas palavras, é descobrir um caminho para alcançar um patamar superior de evolução no estágio de conhecimento.

Um trabalho de pesquisa pode ser conduzido com base numa abordagem qualitativa ou numa abordagem quantitativa. Contudo, determinados fenómenos relacionados com o marketing são melhor compreendidos quando se segue uma abordagem qualitativa, conforme defende Rainisto (2003: 90).

A pesquisa qualitativa permite a compreensão da linguagem, das percepções e dos valores das pessoas, dos actores sociais e de todos os intervenientes nos processos que ocorrem na sociedade. É a pesquisa qualitativa que nos permite perceber o problema de pesquisa definido e saber interpretar adequadamente a informação (Malhotra 2002: 153-287).

Neste item aprofundamos a metodologia adoptada no presente projecto de investigação. Seguimos fundamentalmente uma abordagem qualitativa, com base no método de estudo de caso, e aplicação de entrevistas semi-estruturadas a agentes económicos da região Minho. Foram realizadas e tratadas sete entrevistas a agentes económicos e sociais da região Minho (ver tabelas nas páginas seguintes e anexo IV).

Este estudo desenvolveu-se ao longo de um período de doze meses, entre Outubro de 2009 e Outubro de 2010, sendo desenvolvido em forma simultânea com actividades profissionais, académicas e um período de intercâmbio de seis meses na *Universidade Sains Malaysia* (USM), no estado de Penang – Malásia, ao abrigo do programa de bolsas da Comissão Europeia - *The Erasmus Mundus External Co-operation Window (EM ECW) - Bridging the Gap Erasmus Mundus project*, 2010. A base teórica desta dissertação foi usada no enquadramento conceptual do *working paper* – “*Branding Penang*” em fase de conclusão.

## 5.2. Método de pesquisa

Um estudo de caso é uma estratégia de pesquisa específica e que resulta da análise de casos experimentais que detêm um determinado perfil em termos de interesse para a investigação e aplicação de entrevistas (Eisenhardt 1989, Yin 1989, citados em Halinen e Tornroos 2005).

Se nos centrarmos na investigação sobre as redes de cooperação, verificamos que os métodos de estudos de casos são comumente usados na investigação de redes de trabalho ao nível industrial bem como num contexto de investigação ao nível de pós-graduação (Dubois e Gadde 2002, Easton 1995, Halinen e Tornroos 2005: 1285).

A riqueza e diversidade de informação obtida por este método bem como a necessidade de dar resposta a questões do tipo «como?» e «porquê?» constituíram algumas das razões que nos levaram a optar por este método. Ao estabelecer-se um contacto com os vários actores envolvidos, obtém-se uma análise mais aprofundada do fenómeno em análise.

Um estudo de caso é ainda definido como uma pesquisa empírica que permite investigar um fenómeno contemporâneo, naquilo que é o seu contexto real, muitas vezes onde as fronteiras entre o fenómeno e o contexto são ténues e onde são usadas múltiplas fontes de informação (Yin 1989: 23 e 1994: 13 citado em Halinen e Tornroos 2005: 1286).

Os estudos qualitativos permitem uma melhor compreensão dos fenómenos sociais, defende (Fink 1998: 144-150).

Miles e Huberman (1994: 10) reforçam que a possibilidade de alteração dos tempos e métodos de recolha de dados e o conseqüente processo de análise conferem maior flexibilidade aos estudos qualitativos, alargando, por um lado, a compreensão de todas as dimensões que integram o objecto de pesquisa e, por outro, aumentando a confiança sobre o objecto de estudo devido a uma maior proximidade à realidade.

Os estudos qualitativos podem integrar múltiplos estudos de casos. Sendo o enfoque deste estudo as marcas territoriais e, porque o seu contexto é abrangente, permite o envolvimento de uma multiplicidade de actores (ou *stakeholders*), como é o caso de instituições públicas, organizações privadas e empresas, com diferentes tipos de pessoas em várias funções do desenvolvimento local.

Uma leitura qualitativa de fenómenos sociais, que assumem um carácter multidisciplinar, permitem validar, explicar, esclarecer e reinterpretar a informação recolhida seguindo métodos quantitativos, dando especial enfoque ao contexto, físico e institucional.

É sustentado por diversos autores que os estudos qualitativos permitem uma visão alargada do território e das suas múltiplas geografias (Miles e Huberman 1994, Easton 1995, Patton 1990, Langley 1999: 692, Yin 1994 e Pettigrew 1997 citado em Rainisto 2003: 89-90).

A abordagem de Gummesson (1991) é, no contexto do presente estudo, relevante, pois considera que os fenómenos relacionados com as actividades económicas, como no caso do investimento em sectores produtivos, essenciais a uma maior dinâmica territorial das regiões e quando abordados numa dimensão de consultadoria e/ou académica, permitem uma leitura mais próxima e detalhada da realidade dos factos e a envolvente aos processos de tomada de decisão. No essencial, o que vários autores argumentam é que a experiência em contexto prático, permite fortalecer as bases do conhecimento de investigadores, num ambiente mais académico, em matérias relacionadas com a actividade económica, onde se incluem a indústria, o investimento e o turismo, entre outras (Gummesson 1991, e Strauss e Corbin 1998 citados em Rainisto 2003).

No presente estudo, optou-se por seguir uma abordagem qualitativa com base no método de estudo de caso, na medida em que procuramos:

- i) Conhecer os eixos que devem ser desenvolvidos na região Minho na perspectiva de uma promoção internacional e que não foram ainda explorados;
- ii) Perceber como os agentes económicos e sociais da região em estudo se devem articular para gerar maior competitividade;
- iii) Contribuir para o fortalecimento da posição do território da região Minho num contexto de internacional;
- iv) Criar uma visão holística sobre a construção de uma marca territorial.

O método de pesquisa através do estudo de casos tem sido usado em investigações onde as unidades de análise são territórios, como cidades e regiões, organizações e em outros fenómenos de repercussão social (Rainisto 2003, na linha de pensamento de Gummesson 1991: 76).

Os múltiplos estudos de caso devem ser considerados como uma estratégia de pesquisa para a compreensão de fenómenos sociais, podendo ser usados para explorar, descrever e explicar diferentes fenómenos. Os estudos de caso combinam diferentes métodos de recolha de dados, consulta de arquivos, realização de entrevistas e métodos de recolha de dados por observação

(Yin 1994: 13 e Eisenhardt 1989: 534, Denzin e Lincoln 1994: 12 citados em Rainisto 2003: 93).

Tendo presente que a unidade geográfica em estudo é uma região procuramos estudar um processo integrado na pesquisa de marketing e a definição ou construção de marcas com a finalidade de dinamizar e atrair investimento internacional. Importa evidenciar que o objectivo desta investigação é perceber como os agentes de uma região se devem articular para gerar maior competitividade no território num contexto de internacionalização e, neste sentido, compreender a relevância da construção de uma marca para a região Minho.

Para alcançarmos este objectivo desenhamos uma estratégia de investigação que se apresenta de seguida.

### **5.3. Desenho da pesquisa**

Dada a natureza desta investigação, um estudo de caso demonstrou-se o mais adequado conforme referido anteriormente (Aaker *et al.* 2004 e Yin 1994).

A revisão da literatura permite-nos uma leitura do estado da arte a respeito dos conceitos envolvidos (competitividade territorial, marcas territoriais, redes de trabalho e cooperação), a consulta de dados estatísticos em fontes secundárias, como o Instituto Nacional de Estatística (INE), as entrevistas realizadas aos agentes económicos da região em estudo representaram também uma importante fonte de informação. O grupo-alvo para aplicação das entrevistas é composto pelos agentes económicos e sociais da região Minho que se identificam no anexo IV.

O guião usado para a realização das sete entrevistas teve por base a literatura relevante e o contributo de vários autores (Rainisto 2003, Magnússon 2008, Malhotra 2002: 153-287 - ver tabela 06). Ao nível das questões relacionadas com competitividade tivemos presente os contributos de Michael Porter (1993 e 1998) e de Simon Anholt (2002, 2004, 2006 e 2007).

O objectivo central das entrevistas semi-estruturadas aplicadas é o de permitir conhecer a opinião dos agentes regionais sobre os factores críticos para o desenvolvimento da região Minho, bem como, recolher impressões sobre as vantagens competitivas da região e os aspectos referentes à internacionalização (p.e., factores associados ao investimento, ao turismo, à internacionalização, à atracção de capital humano, etc.).

Na dimensão sobre o tecido produtivo e comercial da região pretende-se perceber o tipo de actividades da cadeia de valor mais relevantes e a sua capacidade de atracção/posicionamento (p.e., infra-estruturas, recursos humanos, tecnologia). Na perspectiva do eixo da cooperação em

rede e internacionalização, procura-se identificar se os principais agentes da região actuam de forma isolada ou se actuam de forma coordenada, assim como perceber a existência de parcerias público-privadas (PPP), pretende-se ainda aferir o trabalho existente entre os agentes económicos da região Minho. Na elaboração do guião da entrevista houve a preocupação para incluir questões relacionadas com as marcas territoriais e compreender as acções de promoção e comunicação e o seu impacto no desenvolvimento do tecido industrial, comercial, turístico da região. Simultaneamente, procurou-se incluir um conjunto de questões que remetem para o estudo da pertinência de criação de uma marca para a região Minho e quais os eixos diferenciadores que podem servir de pilares para as estratégias de desenvolvimento integrado. O guião de entrevista foi realizado tendo presente os conceitos de competitividade territorial, das redes de trabalho e de cooperação e as marcas territoriais, como o diamante de Michael Porter (1993 e 1998) e o hexágono da definição de marcas territoriais de Simon Anholt (2002 e 2006).

<p><b>Factores críticos no desenvolvimento da região Minho e Internacionalização</b></p>	<p>Factores chave (vantagens competitivas) de desenvolvimento actuais da região Minho [(e.g., Factores associados ao investimento (benefícios fiscais, mão-de-obra, turismo (eventos, cultura, património); internacionalização (exportação de marcas e/ou produtos,); atracção de capital humano (criatividade, desenvolvimento))] Entre estes factores chave (vantagens competitivas) referidos (ou potenciais) quais os que considera mais importantes no futuro?</p> <p>Quais os factores chave na atracção de investimento directo estrangeiro</p> <p>Quais os factores chave na internacionalização das empresas da região?</p>
<p><b>Factores de atracção de investimento directo estrangeiro na região</b></p>	<p>Determinantes de Porter (Diamante de Porter) (ver tabela 16)</p>
<p><b>Cooperação em rede e internacionalização</b></p>	<p>Considera que os principais agentes económicos da região Minho actuam de forma isolada ou de forma coordenada?</p> <p>Em que medida é que a cooperação em rede poderá contribuir para o desenvolvimento integrado da região?</p> <p>Em que medida é que a cooperação em rede poderá contribuir para a promoção (internacional) da região?</p> <p>Na sua opinião, quais são as áreas chave na região Minho onde deve prevalecer um trabalho de cooperação em rede? Como, e a que níveis esta cooperação deve decorrer?</p> <p>Numa perspectiva de captação de investimento estrangeiro e/ou de investimento de empresas da região Minho no exterior, considera que a região Minho proporciona as condições</p>

	necessárias (e.g. partilha de conhecimento, ganhos na inovação, etc.) para o desenvolvimento de um trabalho de cooperação em rede?
<p><b>Marca, Promoção e Comunicação</b></p>	<p>Na sua opinião, qual a necessidade da elaboração de planos e estratégias (e.g., planos estratégicos, estratégias de comunicação) comuns entre os vários agentes económicos da região Minho? Porquê?</p> <p>Na sua perspectiva, como é percebida a imagem da região Minho, em comparação com outras regiões?</p> <p>Considera que essa imagem permite atrair fluxos de investidores, visitantes e talentos?</p> <p>Considera que as estratégias de promoção reflectem a imagem percebida da região Minho?</p> <p>Considera que a região Minho, enquanto destino para investidores/turistas/eventos/cultura (etc.) tem uma marca que a diferencie de outras regiões: (i) A nível nacional; (ii) A nível internacional?</p> <p>Considera relevante (útil) a definição de uma Marca para a região Minho?</p> <p>Se concordar com o desenvolvimento de uma marca para a Região Minho, quais os principais eixos diferenciadores na definição dessa marca?</p> <p>Considera que as organizações regionais estão receptivas à possível definição de uma Marca para a região Minho?</p> <p>Na sua opinião, considera que existe(m) algum(uns) actor(es)-chave integrador(es) e coordenador(es) dessa estratégia da Marca da região? Ou quem deveriam ser esses agentes?</p> <p>Considera que a região Minho, enquanto <b>(i) destino de investimento; ii) destino para visitantes e turistas; iii) destino para talentos e residentes</b> está a ser convenientemente promovida quer a nível nacional, quer a nível internacional?</p> <p>Se sim, quais são as acções promocionais que salienta e quais as instituições que as têm dinamizado?</p> <p>Que acções de promoção e comunicação da região Minho podem ser desenvolvidas com o objectivo de impulsionar o desenvolvimento (e.g., industrial, comercial, turístico) da região?</p>
<p><b>Análise SWOT</b></p>	Pontos fortes; Pontos fracos; Oportunidades; Ameaças

**Tabela 06** – Guião de entrevista aplicada aos agentes económicos regionais identificados.

Na tabela 07 sintetizamos os agentes económicos regionais entrevistados, bem como ao eixo estratégico a que dizem respeito. As entrevistas foram realizadas ao longo dos meses de Abril e Maio de 2010 nas instalações (sedes de empresas/instituições), com gravação áudio e posterior transcrição para documento *Microsoft Word*, seguindo criteriosamente o guião de entrevista elaborado pelo autor da presente dissertação e respectivos orientador e co-orientador.

<b>Eixo estratégico I:</b> Tecido produtivo e comercial	AlMinho - Associação Industrial do Minho, Director Executivo <b>Entrevista 1</b>
	ACB - Associação Comercial de Braga, Director Executivo* <b>Entrevista 2</b>
	Pólo de Competitividade Agro-Alimentar, Director Executivo <b>Entrevista 6</b>
<b>Eixo estratégico II:</b> Eventos, cultura e turismo	TUREL - Cooperativa de Turismo Religioso, Presidente* <b>Entrevista 2</b>
<b>Eixo estratégico III:</b> Redes, inovação e internacionalização	CM Braga - Câmara Municipal de Braga, Vice-Presidente <b>Entrevista 5</b>
	ADRAVE - Agência de Desenvolvimento Regional do Vale do Ave, Director Executivo <b>Entrevista 3</b>
	Quadrilátero Urbano, Director Executivo <b>Entrevista 7</b>
<b>Eixo estratégico IV:</b> Capital Humano, criatividade e desenvolvimento	HCP - Health Cluster Portugal, Director Executivo <b>Entrevista 4</b>

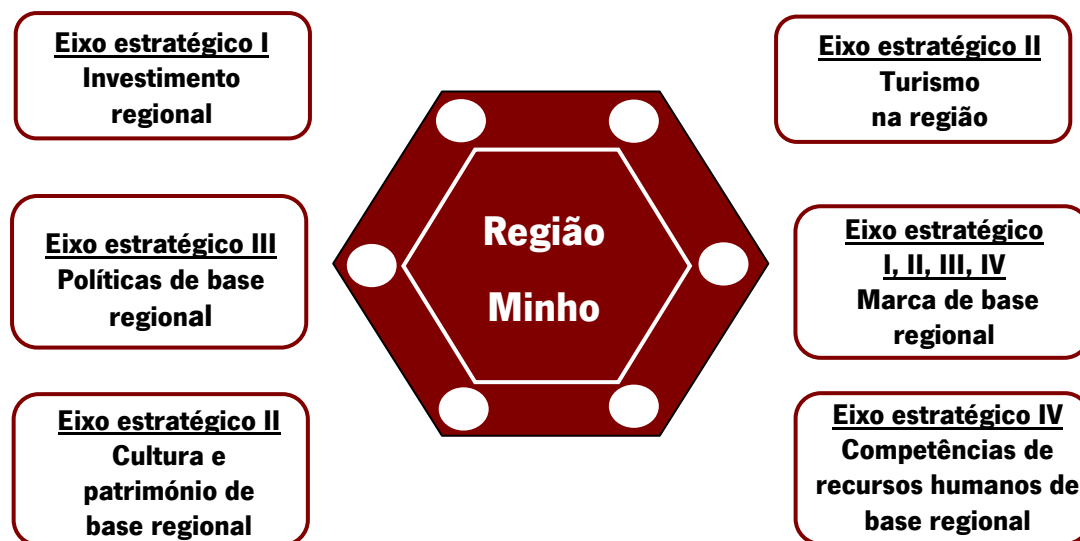
**Tabela 07** - Agentes económicos regionais entrevistados, com gravação áudio e seguindo o guião de entrevista elaborado pelo autor da presente dissertação e respectivos orientador e co-orientador. \* Entrevista realizada ao mesmo individuo.

Dos elementos recolhidos nas sete entrevistas, procedeu-se a três diferentes formas de tratamento dos dados, que, por sua vez, confluem nos eixos estratégicos considerados (tabela 07):

- i) Uma síntese recorrendo ao Software SPSS que permitem a elaboração de médias e análise descritivas às variáveis que permitem preencher os determinantes do diamante de Porter (segundo a linha de análise de Shafaei 2009);
- ii) A uma síntese de informação em grelhas para a análise *SWOT*. Importa salientar que esta análise pretende ser o início para a definição de estratégias para a região que permitam despoletar o seu desenvolvimento, sendo necessárias para o sucesso dos território (Rainisto 2003: 217).

Com a informação recolhida e representativa da visão dos agentes económicos e sociais da região preenchemos o hexágono da marca de Simon Anholt e que operacionaliza o modelo teórico deste trabalho.

O modelo teórico desta investigação é baseado no *Anholt Nation Brands Index* de Simon Anholt (2002 e 2006) e Competitividade das Nações de Michael Porter (1990 e 1998).



**Figura 09** – Modelo teórico do estudo de caso. *Anholt Nation Brands Index* (2002 e 2006) e Competitividade das Nações de Porter (1990 e 1998). Adaptado.

Neste modelo estão presentes os pilares base de criação de marcas para territórios e a competitividade, extrapolados no nosso caso para a região Minho, sendo que procuramos reflectir a importância das redes (o hexágono de menor dimensão) entre os agentes económicos da região Minho (círculos com preenchimento a branco) - (figura 09).

Tendo presente o que foi enunciado, nas páginas seguintes procedemos à análise de dados partindo da opinião individual de cada um dos agentes entrevistados e terminando com a apresentação de linhas gerais sintetizadas para cada um dos modelos de análise referenciados na literatura.



## 6. Análise de resultados

### 6.1. Análise *SWOT* da região Minho

A elaboração de planos ou documentos ao nível do marketing territorial ou da definição de marcas territoriais deve iniciar-se por um diagnóstico estratégico (Kotler *et al.* 1999, 2002, Berg *et al.* 1993, Rainisto 2001, Duffy 1995, Killingbeck e Trueman 2002, em Rainisto 2003: 36).

A definição de estratégias, a par do trabalho de visão e missão, permitem uma síntese eficaz sobre o território em estudo. A análise *SWOT*, como vimos, é uma técnica recomendada para sintetizar e dar visibilidade às forças, às fraquezas, às oportunidades e às ameaças do desenvolvimento de um território. Não se conseguirá obter desenvolvimento e progresso sem que seja feito um trabalho preliminar que permita diagnosticar o território (Rainisto 2003: 36).

Kotler (1997: 90), citado em Rainisto (2003: 36), refere que o processo de marketing territorial consiste em analisar oportunidades, desenvolver estratégias e planejar programas eficientes e eficazes do ponto de vista da optimização dos recursos. Uma análise *SWOT* “*is an efficient and clear way to find the strategic competition elements of the place*” (Kotler *et al.* 1999, 2002, Asplund 1993, Killingbeck e Trueman 2002 citados em Rainisto 2003: 69).

Nesta secção procedemos a uma síntese, no sentido em que identificaremos, recorrendo às entrevistas realizadas aos agentes económicos e sociais da região Minho, quais os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e ameaças (análise *SWOT*) ao nível do(s):

- i) **Eixo estratégico I:** Tecido produtivo e comercial;
- ii) **Eixo estratégico II:** Eventos, cultura e turismo;
- iii) **Eixo estratégico III:** Redes, inovação e internacionalização;
- iv) **Eixo estratégico IV:** Capital humano, criatividade e desenvolvimento.

A análise *SWOT* que aqui se apresenta está dividida de acordo com a opinião de cada um dos entrevistados, tendo presente o seu enquadramento no eixo estratégico com o qual está mais próximo tendo em consideração o contexto da sua actividade na região Minho.

Como referido:

- **Associação Industrial do Minho e Pólo de Competitividade Agro-Alimentar ->**  
Eixo estratégico I: Tecido produtivo e comercial;
- **Associação Comercial de Braga/Cooperativa de Turismo Religioso ->**  
Eixo estratégico II: Eventos, cultura e turismo;

- **Agência de Desenvolvimento Regional de Vale Ave e Câmara Municipal de Braga, Câmara Municipal de Braga e Quadrilátero Urbano ->**

Eixo estratégico III: Redes, inovação e internacionalização;

- **Health Cluster Portugal ->**

Eixo estratégico IV: Capital Humano, criatividade e desenvolvimento.

O guião da entrevista contempla questões transversais aos eixos estratégicos identificados. Pretendemos perceber a opinião dos agentes regionais tendo por base a sua ligação e conhecimento com os sectores que consideramos como estratégicos.

**Eixo estratégico I:** Tecido produtivo e comercial - >

Associação Industrial do Minho

A Associação Industrial do Minho (AIMinho<sup>15</sup>) é uma organização com sede na cidade de Braga e foi criada em 1975, sendo composta actualmente por aproximadamente duas mil empresas. A AIMinho presta um conjunto alargado de serviços que vão desde a assessoria jurídica, consultoria nas áreas laboral, fiscal e comercial, apoio ao investimento estrangeiro, propriedade industrial e alvarás para a construção civil.

Na opinião do seu Director Executivo, a região Minho é “muito industrializada, e historicamente sempre o foi, até há bem pouco tempo era a região onde o peso do sector industrial era em termos regionais, o maior em toda a Europa”, reforça que as características do sector industrial, no actual contexto de globalização têm, contudo, provocado alguns problemas estruturais.

Para além do que sintetizamos na tabela 08 a AIMinho considera que a média da idade dos empresários é um ponto fraco, na medida em que “quando trabalhamos com este público, nós não conseguimos motivá-los, cativá-los e incentivá-los o que é fundamental para a competitividade das empresas”. No caso de processos de inovação, de monitorização da inovação das empresas, os empresários não estão receptivos à mudança, conclui.

Em seguida sintetizamos a perspectiva sobre as forças, fraquezas, as oportunidades e as ameaças que reflectem a visão da AIMinho sobre a região Minho.

---

<sup>15</sup> URL: <http://www.aiminho.pt/>, consultado em Abril de 2010.

<p><b>Forças (pontos fortes)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento produzido pelas Universidades;</li> <li>• Capacidade de informação;</li> </ul>	<p><b>Fraquezas (pontos fracos)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infra-estruturas de acolhimento empresarial;</li> <li>• Região sem uma clareza a nível nacional da organização administrativa;</li> <li>• Não existe promoção e comunicação;</li> <li>• Média da idade dos empresários desta região;</li> <li>• A região Minho não tem coesão;</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O papel que as unidades de investigação podem ter, como o <i>Citeve's</i>, <i>dos CVR's</i>, <i>dos CCG's</i> na competitividade da região;</li> <li>• Aposta nos sectores: energético; saúde;</li> <li>• As tecnologias de informação e comunicação;</li> <li>• Fomentar a cooperação transfronteiriça;</li> </ul>	<p><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O tecido empresarial da região, visto como tradicional e envelhecido (onde prevalece uma tecnologia antiga);</li> <li>• Dificuldade de trabalhar em rede ao nível empresarial;</li> <li>• Falta de cooperação institucional;</li> </ul>

**Tabela 08** – Modelo da análise *SWOT*. Piercy e Giles (1989: 5-7), adaptada à região Minho, de acordo com a metodologia adoptada e na opinião da Associação Industrial do Minho.

**Eixo estratégico I:** Tecido produtivo e comercial - >

Pólo de Competitividade Agro-Alimentar

O Pólo de Competitividade Agro-Alimentar, também designado por *Portugal Foods*, pretende “ser o parceiro de referência da «fileira» agro-alimentar”, sendo que os seus objectivos passam pelo reforço da imagem, pela qualidade e eficácia dos produtos, no contexto, quer nacional, quer internacional.

A sede do Pólo de Competitividade Agro-Alimentar encontra-se no *TecMaia – Parque de Ciência e Tecnologia da Maia* e os objectivos gerais são o “reforço da competitividade das empresas do sector agro-industrial”, pelo aumento do seu potencial tecnológico e de competências ao nível da gestão, da produção, da transferência, aplicação e valorização do conhecimento orientado para a inovação do sector<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> URL: <http://www.portugalfoods.org>, consultado em Abril de 2010.

Estes objectivos procuram alcançar resultados, quer a nível nacional, quer internacional e estão em parte traduzidos no quadro seguinte que resulta da aplicação do guião da entrevista ao Director Executivo do Pólo de Competitividade Agro-Alimentar – tabela 09.

<p style="text-align: center;"><b>Forças (pontos fortes)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade para alargamento da escala de distribuição de produtos;</li> <li>• Capacidade para diversificar;</li> <li>• Produtos autóctones;</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Fraquezas (pontos fracos)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconhecimento da cultura intrínseca de cada mercado;</li> <li>• Desconhecimento da legislação e normativos aplicados naqueles mercados,</li> <li>• Imagem negativa do <i>made in</i> Portugal;</li> <li>• Ausência do interlocutor único do processo de internacionalização.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A integração em redes de cooperação (nacionais/internacionais);</li> <li>• O acesso ao conhecimento;</li> <li>• O reforço da quota de Mercado;</li> <li>• Acesso às novas tecnologias;</li> <li>• Integração vertical tanto a montante como a jusante;</li> <li>• Criação da marca <i>umbrella</i>;</li> <li>• Promoção da internacionalização agro-alimentar;</li> <li>• Criar apoios à internacionalização mas vinculativos.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de estratégia financeira;</li> <li>• <i>Business intelligence</i> a nível micro;</li> <li>• Concentração de oferta em grandes <i>players</i> internacionais;</li> <li>• Falta de cooperação entre as entidades;</li> </ul> <p style="text-align: right; font-size: small;">Fonte Cartográfica: IGeoE</p>

**Tabela 09** – Modelo da análise *SWOT*. Piercy e Giles (1989: 5-7), adaptada à região Minho, de acordo com a metodologia adoptada e na opinião do Pólo de Competitividade Agro-Alimentar.

**Eixo estratégico II:** Eventos, cultura e turismo - >

Associação Comercial de Braga e a Cooperativa de Turismo Religioso

A Cooperativa de Turismo Religioso<sup>17</sup>, com sede em Braga, dedica a sua actividade à promoção do turismo cultural religioso existente na região Minho.

Na opinião do seu Presidente, a região Minho destaca-se pelas suas características demográficas, ao ser uma região com um elevado número de população residente em idade jovem, (ver anexo I) que associada à sua capacidade técnica, permite uma elevada capacidade de resposta às exigências do mercado competitivo global. Apesar desta característica o entrevistado desta organização considera fundamental “mudar a mentalidade do sector

<sup>17</sup> URL: <http://www.turismoreligioso.org/>, consultado em Abril de 2010.

empresarial”. Isto é, o sector empresarial está envelhecido e, na linha do referido pelo entrevistado da AIMinho, os empresários da região não estão ainda receptivos à mudança, apesar de existirem casos de sucesso na região. Na opinião da TUREL há alguns casos de sucesso ao nível da empresarial, como a *Natura* e a *Ana Sousa*, que conseguiram a afirmação no mercado nacional e no caso da *Ana Sousa* a sua internacionalização, primeiramente para a Galiza (consultar URL: <http://www.anasousa.net><sup>18</sup>)

Para além do referido, o Presidente da Cooperativa de Turismo Religioso considera que existem pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças na região e que se identificam a seguir (tabela 10).

<p style="text-align: center;"><b>Forças (pontos fortes)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• População jovem e com capacidade técnica;</li> <li>• Capacidade de trabalhar em pequenas quantidades;</li> <li>• Capacidade de ultrapassar problemas;</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Fraquezas (pontos fracos)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector empresarial envelhecido;</li> <li>• Desarticulação entre operadores empresariais;</li> <li>• Forte presença do estado e dos municípios na economia regional;</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O património religioso bem conservado;</li> <li>• Aproveitar as redes de comercialização do turismo internacional;</li> <li>• Pensar numa lógica de rede;</li> <li>• O mar do ponto de vista do negócio (pescas e animação);</li> <li>• Investigação e experimentação;</li> <li>• Cluster alimentar (eventos gastronómicos);</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O tecido empresarial da região, visto como tradicional e envelhecido (onde prevalece uma tecnologia antiga);</li> <li>• O despertar de outras regiões do País;</li> <li>• Relação/ligação não concretizada entre a Galiza e o Minho;</li> </ul>

**Tabela 10** – Modelo da análise *SWOT*. Piercy e Giles (1989: 5-7), adaptada à região Minho, de acordo com a metodologia adoptada e na opinião da TUREL.

<sup>18</sup> Consultado por nós em Abril de 2010.

**Eixo estratégico III:** Redes, inovação e internacionalização - >

Agência de Desenvolvimento Regional do Vale do Ave

A Agência de Desenvolvimento Regional do Vale do Ave, com sede em Vila Nova de Famalicão, tem como objectivo “a modernização da base económica, social e cultural do Vale do Ave através da elaboração de estudos e projectos e do desenvolvimento de acções destinadas a contribuir para a introdução de factores de correcção no tecido social e económico da região”<sup>19</sup>. Na opinião do seu Director Executivo, a região Minho, mas em particular o Vale do Ave (área territorial de actuação prioritária da ADRAVE) é conhecida “pelas mazelas negativas”, como as inerentes ao trabalho infantil e pelas pontuais crises sociais que afectam a região no geral e a sub-região do Ave em particular. Contudo o entrevistado sublinha os elementos particulares da região que podem ser a base para a competitividade da região Minho e serem elos fortes na atracção de investimento, concluindo, como ideia chave, que a região deverá seguir o caminho do conhecimento e da inovação. Reforça que pode ser seguido o exemplo de *Prato* em Itália, onde se apostou em micro e pequenas empresas ligadas ao conhecimento, sendo que as Universidades devem assumir um papel fundamental (tabela 11).

<p><b>Forças (pontos fortes)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Grande espírito empreendedor na região;</li><li>• A região tem se tornado como a região de conhecimento;</li><li>• O saber fazer no sector têxtil;</li><li>• Ligação à Galiza;</li></ul>	<p><b>Fraquezas (pontos fracos)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Imagem percebida negativa;</li><li>• Falta de liderança por parte de instituições;</li><li>• Qualificações dos empresários;</li><li>• Região com reduzida capacidade de auto-organização;</li></ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Potenciar a “reciclagem” dos cidadãos com os <i>Centros Novas Oportunidades</i>;</li><li>• Aproveitar os elementos de “descompressão”, como a paisagem (“o verde”, a gastronomia (“o alimentar”) e o clima;</li><li>• Potenciar os centros de investigação e de ensino (<i>spinoffs</i>, Universidades, o INL, o <i>CITEVE</i>);</li><li>• Potenciar o know-how existente no sector têxtil (têxteis técnicos);</li></ul>	<p><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Região com reduzida capacidade de auto-organização;</li><li>• A desarticulação das instituições;</li><li>• Falta de uma estrutura regional que assuma a liderança em projectos de investimento e promoção;</li></ul>

**Tabela 11** – Modelo da análise *SWOT*. Piercy e Giles (1989: 5-7), adaptada à região Minho, de acordo com a metodologia adoptada e na opinião da ADRAVE.

<sup>19</sup> URL: <http://www.adrave.pt/>, consultado em Abril de 2010.

**Eixo estratégico III:** Redes, inovação e internacionalização - >

Câmara Municipal de Braga

A Câmara Municipal de Braga (CM Braga) “move-se pela vontade da busca da excelência em todos os serviços que presta aos seus Municípios, em todas as suas vertentes de actuação”<sup>20</sup> fazendo parte de todas as entidades, associações e cooperativas regionais existentes, incluindo o Quadrilátero Urbano referenciado, o que lhe permite uma visão holística sobre a região.

A entrevista na Câmara Municipal de Braga foi realizada ao seu vice-presidente que de acordo com o guião de entrevista foi sublinhando os pontos fortes e fracos da região, assim como as oportunidades e ameaças que do seu ponto de vista prevalecem na região Minho.

Na opinião do entrevistado, o caminho para a internacionalização da região, quer no sentido da atracção de investimento, quer de exportação de produtos, serviços e mesmo marcas deve ter como «pedras basilares» as Tecnologias de Informação e Comunicação. O entrevistado enaltece que “começa a ressurgir na região, com alguma preponderância em Braga, este nicho de mercado”. Ainda na opinião do vice-presidente da CM Braga a afirmação da região pode passar pelos investimentos que têm sido feitos ao nível das tecnologias, do conhecimento e da inovação consubstanciados no *INL*, e no *AVEPARK*, por exemplo. O Quadrilátero Urbano, fundamentalmente a sua agenda para o digital, poderá ser um elemento diferenciador e que pode exponenciar uma maior competitividade da região refere o entrevistado. Na tabela seguinte (tabela 12), sintetizamos as informações retidas desta entrevista.

<p><b>Forças (pontos fortes)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Conhecimento resultante da presença na região de pólos de conhecimento, como a Universidade do Minho, o INL e o AVEPARK;</li><li>• Disponibilidade de infra-estruturas básicas;</li><li>• Riqueza do património;</li><li>• Características de uma micro-economia regional;</li></ul>	<p><b>Fraquezas (pontos fracos)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reduzida capacidade de afirmação da região;</li><li>• Desarticulação institucional;</li><li>• Estrutura produtiva muito frágil (sector da construção civil muito forte);</li></ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nicho de mercado das tecnologias;</li><li>• O INL e o AVEPARK;</li><li>• Potenciar a rede e agendas estabelecidas</li></ul>	<p><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Concorrência de outras regiões;</li></ul>

<sup>20</sup> URL: <http://www.cm-braga.pt/>, consultado em Abril de 2010.

<p>no âmbito do Quadrilátero Urbano;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aposta nas novas tecnologias, tecnologias da informação, da ciência, saúde;</li> <li>• Aposta nos “nichos” agregadores, como as tecnologias e a saúde;</li> <li>• Capital Europeia da Juventude 2012, em Braga;</li> <li>• Capital Europeia da Cultura 2012, em Guimarães;</li> </ul>	
---	--

**Tabela 12** – Modelo da análise *SWOT*. Piercy e Giles (1989: 5-7), adaptada à região Minho, de acordo com a metodologia adoptada e na opinião da CM Braga.

**Eixo estratégico III:** Redes, inovação e internacionalização - > Quadrilátero Urbano

O Quadrilátero Urbano tem por objectivos o desenvolvimento da região, assim como reforçar a competitividade, a inovação e a internacionalização. O Quadrilátero Urbano foi criado na sequência do Pacto para a Competitividade e a Inovação Urbanas, assinado em Outubro de 2008 entre as cidades de Braga, Guimarães, Vila Nova de Famalicão e Barcelos, a Universidade do Minho, a Associação Industrial do Minho e o Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal<sup>21</sup>.

Na opinião do entrevistado uma das fragilidades da região é a falta de qualificações e o baixo nível de escolarização, uma vez que “precisamos ser mais competitivos” e ter as pessoas motivadas e a acreditarem em si próprias. Neste contexto, surge como elemento positivo da região as acessibilidades e infra-estruturas que possibilitem a conexão com vários destinos na Europa e com a Galiza, facilitando processo de investimento. O entrevistado refere que “o Minho está em perfeitas condições de se integrar numa rede global e numa rede de cidades sem qualquer problema”. Em termos empresariais considera que o Minho tem empresas fortes e um ambiente empresarial para que elas se desenvolvam. Contudo, o entrevistado identifica outros elementos como potenciais pontos de competitividade e outros como forças de bloqueio ao desenvolvimento e que sintetizamos na tabela seguinte (tabela 13).

<sup>21</sup> URL: <http://www.famalicao-digital.com/>, consultado em Abril de 2010.



<p style="text-align: center;"><b>Forças (pontos fortes)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acessibilidades e infra-estruturas;</li> <li>• Localização geográfica e o clima;;</li> <li>• Dimensão cultural;</li> <li>• O conhecimento, pelas universidades;</li> <li>• Baixos custos de instalação;</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Fraquezas (pontos fracos)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de área empresarial de referência;</li> <li>• Sistema fiscal;</li> <li>• O potencial humano;</li> <li>• Falta de qualificações;</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O estabelecimento de redes de cooperação com as regiões da Europa, no sentido de ganhos de notoriedade;</li> <li>• Conjunto de empresas inovadoras;</li> <li>• Elementos da inovação que já existem na região;</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competição por parte do “arco metropolitano do Porto”;</li> <li>• Inexistência de cooperação entre a região Minho e a área metropolitana do Porto;</li> <li>• Não definição de estratégias nem execução de um planeamento de estratégias;</li> </ul>

**Tabela 13** – Modelo da análise *SWOT*. Piercy e Giles (1989: 5-7), adaptada à região Minho, de acordo com a metodologia adoptada e na opinião do Quadrilátero Urbano.

O entrevistado reforça que é importante promover a região e elaborar planos de marketing territorial e um planeamento estratégico, porque o Minho tem elementos distintivos e que são potencialmente âncoras de competitividade e desenvolvimento, mas que não são ainda convenientemente comunicados.

**Eixo estratégico IV:** Capital Humano, criatividade e desenvolvimento - >

Health Cluster Portugal (Pólo de Competitividade da Saúde).


O Health Cluster Portugal (HCP) tem como objecto social a promoção e o exercício de iniciativas e actividades conducentes à criação de um pólo nacional de competitividade, inovação e tecnologia de vocação internacional na área da saúde. São ainda seus objectivos, incentivar a cooperação entre as empresas, as organizações, as universidades e as entidades públicas, com as premissas fundamentais de incremento do respectivo volume de negócios, das exportações e do emprego qualificado, nas áreas económicas relacionadas e de suporte ao sector da saúde e cuidados médicos<sup>22</sup>.

A entrevista no Health Cluster Portugal (Pólo de Competitividade da Saúde) foi realizada em Braga ao seu director executivo.

De acordo com o entrevistado o HCP em Portugal foi, porventura, um dos primeiros a «nascer», resultando de processos convergentes entre a Comissão de Coordenação Regional do Norte e o

<sup>22</sup> URL: <http://www.healthportugal.com/> , consultado em Abril de 2010.

projecto Norte 2015. A proximidade às principais instituições da região Minho, como a Universidade do Minho e unidades permitem que este agente económico e social possua uma visão sobre os factores críticos da região e inferir os seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, que sintetizamos na tabela seguinte – tabela 14.

<p style="text-align: center;"><b>Forças (pontos fortes)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento que é reconhecido internacionalmente;</li> <li>• Região competitiva em termos científicos;</li> <li>• A juventude;</li> <li>• O conhecimento (Universidade do Minho, outros);</li> <li>• As infra-estruturas de comunicação.</li> <li>• Cultura exportadora;</li> <li>• O clima (quando percebido por não residentes);</li> <li>• A própria paisagem;</li> <li>• Qualidade de vida;</li> <li>• A dimensão cultural e etnográfica;</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Fraquezas (pontos fracos)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A dimensão geográfica da região Minho;</li> <li>• A insuficiente “massa crítica” na área da saúde e dos equipamentos;</li> <li>• Incapacidade para reter os quadros e talentos;</li> </ul> 
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber transformar o conhecimento em produtos;</li> <li>• Potenciar o INL;</li> <li>• Potenciar as Tecnologias de Informação na área da saúde e dispositivos médicos;</li> <li>• Potenciar a investigação nos têxteis e nos plásticos sabendo canalizá-los para a elaboração de produtos;</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A transição da ciência para a área empresarial não é um processo simples;</li> <li>• Competição com outras regiões;</li> <li>• O processo de globalização;</li> <li>• Não se estimula o empreendedorismo;</li> </ul>

**Tabela 14** – Modelo da análise *SWOT*. Piercy e Giles (1989: 5-7), adaptada à região Minho, de acordo com a metodologia adoptada e na opinião do Health Cluster Portugal.

Na opinião do HCP e, em linhas gerais, a região Minho é reconhecida internacionalmente em termos académicos e de produção científica, situação que importa aproveitar no sentido da atracção de investimento e definição de uma marca territorial. Importa canalizar esse conhecimento produzido pelas Universidades e centros de investigação da região (“privilegiar o *hi-tech*”) para a dinamização empresarial e mesmo criação de produtos, serviços e reforço da imagem da região.

**Síntese da análise *SWOT* à região Minho, no sentido da competitividade, redes e marcas territoriais, pela análise de opinião de agentes regionais entrevistados:**

**Eixo estratégico I: Tecido produtivo e comercial**

- > Associação Industrial do Minho
- > Pólo de Competitividade Agro-Alimentar

**Eixo estratégico II: Eventos, cultura e turismo**

- > Associação Comercial de Braga e a Cooperativa de Turismo Religioso

**Eixo estratégico III: Redes, inovação e internacionalização**

- > Agência de Desenvolvimento Regional do Vale do Ave
- > Câmara Municipal de Braga
- > Quadrilátero Urbano

**Eixo estratégico IV: Capital Humano, criatividade e desenvolvimento**

- > Health Cluster Portugal (Pólo de Competitividade da Saúde)

A leitura de dados inerentes de análises qualitativas, como a que aqui se apresenta, bem como a sua síntese em quadros que permitam o preenchimento dos quatro vértices de uma análise *SWOT* demonstra-se uma ferramenta síntese que pode conduzir a uma eficaz definição de estratégias territoriais e nela se incluírem o marketing e a definição de marcas territoriais.

Os territórios devem procurar afirmar a sua identidade local e focar-se nas vantagens competitivas no sentido de reforçar o seu posicionamento e notoriedade sublinham Moilanen e Rainisto (2009: 23).

Moilanen e Rainisto (2009: 23) afirmam que é fundamental a existência de um “coordenador de lugar” no mercado global (este coordenador de lugar pode ser o individuo que Andersson e Ekman (2009) identificam como *brand ambassadors* ou *ambassador networks*, a que aludimos e a importância da definição de marcas territoriais como um “sistema”, Moilanen e Rainisto (2009) reforçam a importância de se assegurar o financiamento a longo prazo de projectos de desenvolvimento e sublinham que o processo deve começar com uma análise estratégica do território (análise *SWOT*).

A análise *SWOT* será fundamental para a competitividade e sucesso de projectos de marketing e disciplinas conexas “*It is important for a place to start the place marketing process by making a SWOT analysis to find the strategic challenges and its place marketing capacity. A place must*

*find out, where and who its customers are, and how it can give them added value and solve their problems” (Moilanen e Rainisto 2009: 25).*

Na tabela 15 procuramos sintetizar a opinião dos agentes regionais entrevistados. Como referimos anteriormente, é nosso objectivo perceber quais os factores críticos na atracção de investimento, bem como de visitantes e de recursos humanos para a região Minho que lhe possam proporcionar vantagem competitiva face a outras regiões concorrentes, tendo presente o “diamante de Porter”, e que elementos podem ser incluídos se se pretender definir uma marca territorial, prevalecendo em linha de trabalho o hexágono da marca de Simon Anholt. Recupera

<b>Forças (pontos fortes)</b>	<b>Fraquezas (pontos fracos)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento resultante das Universidades existentes na região;</li> <li>• Infra-estruturas de comunicação, como auto-estradas, aeroportos e portos de mar;</li> <li>• Infra-estruturas digitais, como fibra óptica;</li> <li>• Infra-estruturas básicas criadas pelo poder local;</li> <li>• Infra-estruturas ideias para a organização de congressos internacionais;</li> <li>• Existência de entidades ligadas ao conhecimento científico e tecnológico;</li> <li>• Existência de centros de investigação;</li> <li>• Capacidade de superar adversidades;</li> <li>• Aspectos culturais e etnográficos, como a gastronomia;</li> <li>• Falta de liderança por parte de instituições;</li> <li>• Baixo nível de qualificação dos recursos humanos activos;</li> <li>• Baixo nível de qualificação dos empresários;</li> <li>• O sector têxtil é visto como ponto forte pela permanência na região de <i>know-how</i>;</li> <li>• Diversificar portfolio a clientes e mercados;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infra-estruturas de acolhimento empresarial;</li> <li>• Incapacidade para trabalhar em redes de cooperação e partilha de informação;</li> <li>• Reduzida cooperação transfronteiriça com a Galiza;</li> <li>• Desarticulação entre operadores empresariais;</li> <li>• Incapacidade de optimização de recursos pela desarticulação de agentes económicos locais;</li> <li>• Forte presença do estado e dos municípios na economia regional;</li> <li>• Imagem percebida negativa sobre algumas sub-regiões do Minho, como o caso do Ave;</li> <li>• Incapacidade de afirmação regional;</li> <li>• Estrutura micro económica regional frágil;</li> <li>• Falta de planeamento por parte dos agentes políticos;</li> <li>• Desconhecimento da cultura intrínseca de cada mercado;</li> <li>• Desconhecimento da legislação;</li> <li>• Regime fiscal desfavorável;</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer sinergias entre o meio científico e académico com o meio empresarial;</li> <li>• A instalação em Braga do <i>International Iberian Nanotechnology Laboratory</i> (Instituto Ibérico de Nanotecnologias);</li> <li>• As parcerias público-privadas entre Universidade-Empresa;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O tecido empresarial da região, visto como tradicional e envelhecido (onde prevalece uma tecnologia antiga);</li> <li>• Dimensão espacial da região e do próprio tecido empresarial;</li> <li>• Diminuição da capacidade empreendedora na região;</li> <li>• Menor propensão para o</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● A emergência do sector energético e do cluster da saúde;</li> <li>● Proximidade com a Galiza;</li> <li>● A ligação ao mar do ponto de vista do negócio (pescas e animação);</li> <li>● Paisagem como oportunidade para a atracção de investimento empresarial pela transmissão de uma imagem de tranquilidade e qualidade de vida;</li> <li>● Dinamização do sector têxtil para tecidos técnicos pela ligação aos centros de Investigação;</li> <li>● Trabalho de cooperação e articulação com os agentes económicos e sociais locais;</li> <li>● Explorar os nichos que podem advir da Universidade do Minho, como na área da ciência, na área da tecnologia;</li> <li>● O Quadrilátero Urbano como potencial motor de desenvolvimento sob a égide da cooperação e articulação;</li> <li>● Integração em redes de cooperação (nacionais/internacionais);</li> <li>● Acesso ao conhecimento;</li> <li>● Promoção da internacionalização agro-alimentar;</li> </ul>	<p>empreendedorismo;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sectores emergentes menos competitivos que em outras regiões;</li> <li>● Problemas estruturais e de estratégia;</li> <li>● Menor competitividade regional, quando comparada com outras regiões, como por exemplo a região Centro (Aveiro e Leiria);</li> <li>● Eventual falta de vontade de cooperação dos agentes económicos e sociais locais;</li> <li>● Falta de estratégia financeira;</li> <li>● Concentração de oferta em grandes <i>players</i> internacionais;</li> </ul>
---	---

**Tabela 15** – Modelo da análise *SWOT*. Piercy e Giles (1989: 5-7), adaptada à região Minho, de acordo com a metodologia adoptada e na opinião dos sete agentes regionais entrevistados.

No processo de definição de uma marca territorial, bem como, a procura de vantagens competitivas e do trabalho em rede, devem ser criados laços de cooperação entre os vários níveis da sociedade e, entre as entidades empresariais e instituições, de modo a alcançar-se uma situação do tipo “*win-win*” (Moilanen e Rainisto 2009: 63).

As parcerias público-privadas (PPP), a cooperação em rede são fundamentais para a criação de «massa critica», importando perceber que “*place branding must be integrated into the economic development of the place and region*” (Moilanen e Rainisto 2009: 63).

As PPP, sendo uma das formas de cooperação em rede, são “um caminho eficiente que permite combinar recursos e gerir projectos de desenvolvimento” (Moilanen e Rainisto 2009: 25). Estes autores sublinham que “*public-private partnerships will be, together with the leadership skills, the major challenges for place marketing management*” (Moilanen e Rainisto 2009: 25).

As acções de comunicação e promoção devem ser selectivas e assertivas pois os recursos são escassos e porque investimentos em novos valores ou novos atributos (que devem ser

identificados em análise *SWOT*) representam um maior risco de insucesso, sendo que definir uma marca para um território é um caminho eficiente para se começar um processo integrado de marketing territorial.

Os territórios sejam países, regiões ou cidades, devem ser geridos de forma sustentada e a definição de marcas deve corresponder à realidade económica local, respeitando e enaltecendo os valores culturais e etnográficos do território. Moilanen e Rainisto (2009: 64) sublinham que a gestão dos territórios é um desafio na prossecução do progresso, de «novos desenvolvimentos» e na atracção de investimento.

Aos agentes regionais do Minho caberá o papel de gerir o território e definirem as estratégias que permitam exponenciar os recursos locais, valorizar os pontos fortes, transformar ameaças em oportunidades e superar os pontos fortes aquando da definição de estratégias e linhas orientadoras que podem ou não passar pela criação de uma marca.

Dos pontos fortes da região Minho destacamos:

- i) O conhecimento produzido pelas universidades;
- ii) As infra-estruturas físicas e digitais;
- iii) Uma população jovem com capacidade técnica;
- iv) Flexibilidade de produção em pequena dimensão;
- v) Flexibilidade na resolução dos problemas.

De destacar, ainda, que a região apresenta uma forte cultura exportadora e um espírito empreendedor e *know-how* relativamente elevados.

A cooperação em rede deve assumir-se como necessária e fundamental ao sucesso na perspectiva de optimização dos recursos e partilha de conhecimento no sentido de uma maior atracção e ganhos de notoriedade por parte de investidores, potenciais residentes, visitantes e talentos.

É possível afirmar que a região Minho tem um conjunto de oportunidades que deve explorar, devendo, na opinião dos agentes económicos e sociais entrevistados encetar um trabalho de cooperação em rede que permita exponenciar elementos como o conhecimento que tem sido produzido pelos estabelecimentos do ensino superior instalados na região. Em particular, a Universidade do Minho e os centros de investigação a ela associados (ou com parcerias de cooperação estabelecidas). O CITEVE, bem como, as vantagens inerentes à instalação na cidade de Braga do INL – *International Iberian Nanotechnology Laboratory*.

As infra-estruturas são pontos fortes, assim como os elementos culturais e etnográficos são também elementos diferenciadores da região. Em contrapartida, importa superar ameaças como a dimensão espacial da região, o tecido empresarial frágil e uma imagem negativa associada no sentido de uma especialização sectorial, como nos têxteis técnicos.

No item seguinte procuramos quantificar os determinantes e variáveis que exercem maior influência na atracção de investimento estrangeiro, seguindo a metodologia de Shafaei (2009).

## **6.2. Factores críticos no desenvolvimento da região Minho e na atracção de investimento estrangeiro pela análise dos determinantes do diamante de Porter**

Porter (2001) citado em Rainisto (2003: 26) sugere que os princípios da competitividade entre países podem ser aplicados às economias das regiões da mesma forma que se aplicam a toda a economia, assumindo que não é inevitável a diferença entre regiões mais e menos desenvolvidas.

Neste contexto de competitividade entre regiões a competição pela atracção de investimento, visitantes, recursos humanos altamente qualificados e eventos, conduz à necessidade de identificar “caminhos” ou estratégias que permitam enaltecer os factores de sucesso desse território (Kotler *et al.*1999, Ashworth e Voogd 1994, Anholt 2003, Hooley, Saunders e Piercy, 1998, Porter, 1998 citados em Rainisto 2003 e Magnússon 2008). A constituição de redes de trabalho ou cooperação como, a cooperação transfronteiriça, projectos de desenvolvimento comuns entre entidades devem ser vias para alcançar uma maior competitividade (Taavitsainen 2000 em Rainisto 2003: 26).

Numa perspectiva industrial, Porter (1990 e 1998), procura sintetizar um caminho possível para o desenvolvimento económico num contexto em que ganhar posição no mercado é um desafio de longo prazo e os territórios competem entre si por recursos e por vantagens competitivas.

Como vimos, vários autores usam o modelo de competitividade de Michael Porter como uma ferramenta de análise à competitividade dos territórios possibilitando que estes melhorem as suas ofertas e melhorem a sua posição competitiva (Crouch e Ritchie 1999 citados em Magnússon 2008: 11).

Os resultados apresentados em seguida resultam de uma síntese das respostas obtidas das entrevistas realizadas aos agentes económicos entrevistados da região Minho com posterior

tratamento em programas de suporte à análise estatística como o *SPSS* (versão 17) e o *Excel* (2007), especificamente para o cálculo de médias, seguindo o preceituado por Shafaei (2009).

As médias foram determinadas de acordo com a divisão que consta na tabela 16. Do lado esquerdo, identificamos os determinantes (condições dos factores, condições da procura, estratégia, estrutura e rivalidades estabelecidas, sectores industriais relacionados e de apoio e por fim governo), fazendo corresponder a cada um destes determinantes as variáveis que identificámos do lado direito e que correspondem às vinte e três questões presentes no guião de entrevista (tabela 16). O objectivo desta questão, como foi aludido, é o de perceber, na opinião dos agentes regionais, qual a influência que os determinantes de procura, da condição dos factores, das estratégias e as indústrias de suporte têm na atracção de investimento para a região.

<p><b>Condições de Factores</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislação laboral favorável;</li> <li>• Baixos custos de instalação;</li> <li>• Baixo custo de mão-de-obra;</li> <li>• Baixo custo de matéria-prima;</li> <li>• Baixos custos de factores (água, energia, etc.);</li> <li>• Regime fiscal favorável;</li> <li>• Disponibilidade de mão-de-obra;</li> </ul>
<p><b>Condições da Procura</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo de vida;</li> <li>• Mercado pouco exigente;</li> <li>• Potencial de crescimento futuro do Mercado,</li> </ul>
<p><b>Estratégia, Estrutura e Rivalidades Estabelecidas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixo nível de corrupção;</li> <li>• Mão-de-obra qualificada;</li> <li>• Elevada transferência de know-how das universidades para as empresas;</li> <li>• Intensidade competitiva elevada no respectivo sector;</li> <li>• Forte preponderância do sector privado;</li> </ul>
<p><b>Sectores Industriais Relacionados e de Apoio</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de indústrias/ serviços de suporte eficientes;</li> <li>• Elevado nível de aglomerados (clusters) industriais relevantes para o sector;</li> <li>• Infra-estruturas adequadas (telecomunicações, saúde, educação, etc.);</li> <li>• Acessibilidades adequadas (ferroviárias, marítimas, aéreas, terrestres, etc.);</li> </ul>
<p><b>Governo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidade política e social;</li> <li>• Ambiente político favorável aos negócios internacionais;</li> <li>• Existência de políticas que visem a promoção de aglomerados industriais;</li> <li>• Apoio ao investimento directo;</li> </ul>



**Tabela 16** - Factores de atracção de investimento directo estrangeiro na região Minho no modelo de Michael Porter (“diamante de Porter”). Porter (1989, 1991 e 1993), Rainisto (2003) e Moilanen e Rainisto (2009) e Hoefter (2001: 69) citado em Shafaei (2009: 7). Adaptado.

A cada uma das variáveis foi dada uma pontuação na escala de: 1 - nenhuma influência, 2 - pouca influência, 3 - alguma influência, 4 - muita influência e 5 - enorme influência, resultando a seguinte distribuição. No tratamento informático foram calculadas as médias das respostas de acordo com os determinantes de Porter.

Seguimos o modelo de análise de competitividade de Porter aplicado por Shafaei (2009), tendo presente os comentários das sete entrevistas realizadas (tabela 17).

<b>Médias correspondentes aos determinantes de Porter</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Média de análise das condições de factores	3,33	,44960
Média de análise das condições de procura	3,43	,56811
Média de análise do governo	3,61	,73396
Média de análise da estratégia, estrutura e rivalidades estabelecidas	3,97	,61567
Média de análise dos sectores industriais relacionados e de apoio	3,93	,86258

**Tabela 17** - Médias correspondentes aos determinantes de Porter. Cálculo via SPSS 12.0.

Da leitura da tabela 17 inferimos que o determinante da estratégia, estrutura e rivalidades estabelecidas (3,97) que inclui itens como: baixo nível de corrupção, mão-de-obra qualificada e elevada transferência de *know-how* das universidades para as empresas é vista como uma dimensão preponderante, ou como tendo muita influência, na competitividade do território da região Minho na opinião dos entrevistados, seguido dos sectores industriais relacionados e de apoio (3,93).

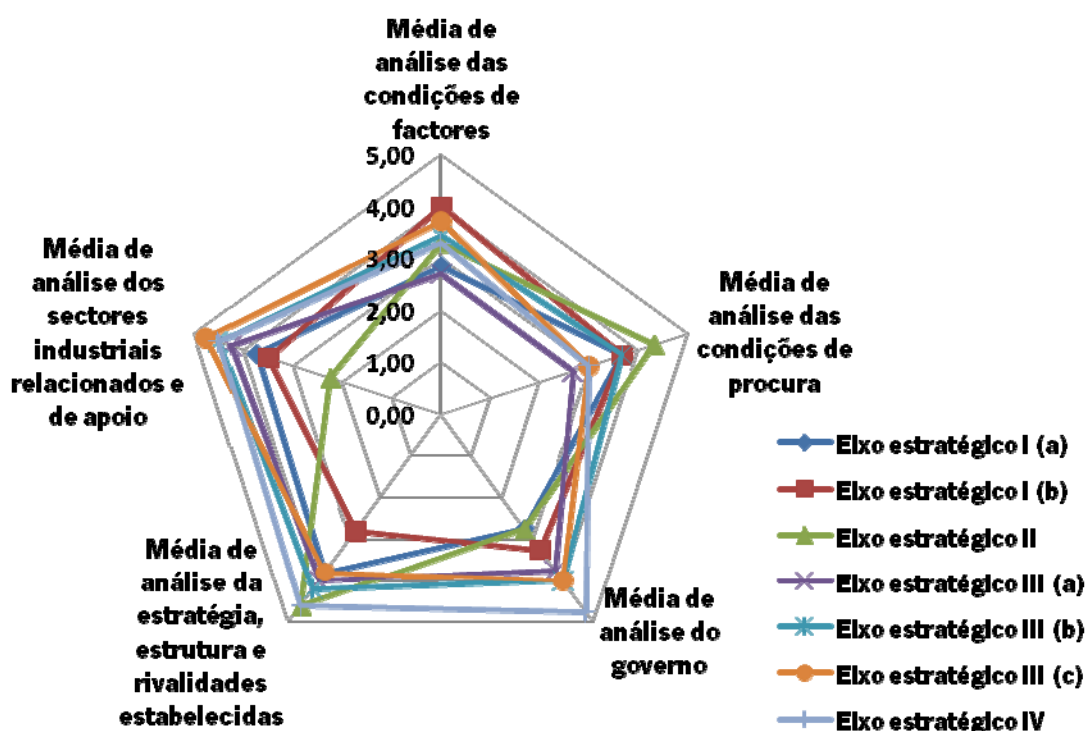
Traduzimos a informação constante na tabela 18 para o gráfico da figura 10 com uma análise por eixo estratégico, sendo que no caso do eixo estratégico I e III houve a necessidade de criar sub-reinos, de modo a podermos distinguir no gráfico a opinião dos entrevistados.

<b>Entrevista 1</b>	Associação Industrial do Minho	<b>Eixo estratégico I (a)</b>
<b>Entrevista 6</b>	Pólo de Competitividade Agro-Alimentar	<b>Eixo estratégico I (b)</b>
<b>Entrevista 2</b>	ACB/TUREL *	<b>Eixo estratégico II</b>
<b>Entrevista 3</b>	ADRAVE	<b>Eixo estratégico III (a)</b>
<b>Entrevista 5</b>	Câmara Municipal de Braga	<b>Eixo estratégico III (b)</b>
<b>Entrevista 7</b>	Quadrilátero Urbano	<b>Eixo estratégico III (c)</b>
<b>Entrevista 4</b>	HCP - Health Cluster Portugal	<b>Eixo estratégico IV</b>

**Tabela 18** - Agentes económicos regionais entrevistados e a sua localização geográfica.

\* Entrevista realizada ao mesmo individuo.

Importa ter presente que a cada uma das variáveis foi dada uma pontuação na escala de: 1 - nenhuma influência, 2 - pouca influência, 3 - alguma influência, 4 - muita influência e 5 - enorme influência.



**Figura 10** – Factores de atracção de investimento directo estrangeiro de cada um dos eixos estratégicos representativos dos agentes económicos entrevistados por determinante do diamante de Porter (valores médios).

- I) O **eixo estratégico I (a)** entende como tendo mais influência na atracção de investimento as variáveis incluídas no determinante de estratégia, estrutura e rivalidades estabelecidas (3,80) e o **eixo estratégico I (b)** entende como mais influentes as condições de factores (4,0).
- II) O **eixo estratégico II** as condições de procura (4,33).
- III) O **eixo estratégico III (a)** os sectores industriais relacionados e de apoio (4,25), o **eixo estratégico III (b)** aponta como elementos mais influentes os incluídos no determinante dos sectores industriais relacionados e de apoio (4,50), o **eixo estratégico III (c)** segue na mesma linha, embora com um valor média de respostas superior (4,75), isto é algumas variáveis como a existência de indústrias / serviços de suporte eficientes, o elevado nível de aglomerados (*clusters*) industriais

relevantes para o sector, ou as infra-estruturas adequadas foram consideradas como tendo muita influência (5).

IV) O **eixo estratégico IV** reforça a influência das variáveis incluídas no determinante de competitividade de Porter, governo (4,75).

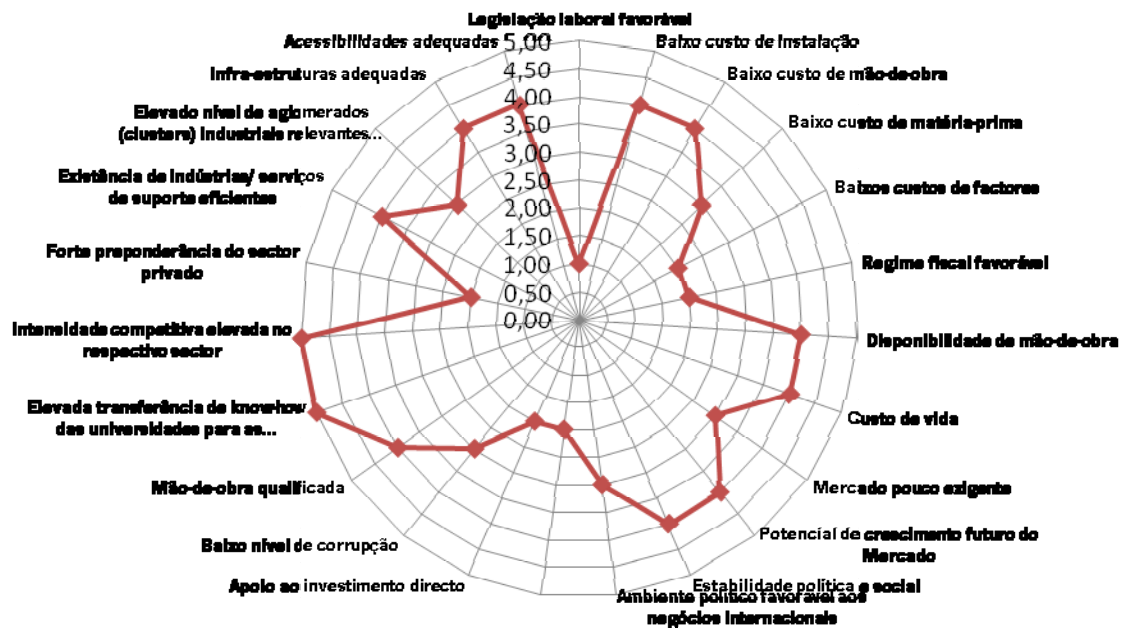
Individualizando as variáveis podemos inferir, com apoio do gráfico da figura 10, que a elevada transferência de *know-how* das universidades para as empresas, a estabilidade política e social e a disponibilidade de mão-de-obra são os factores de competitividade e atracção de investimento directo estrangeiro mais influentes na região Minho.

Em seguida procuramos individualizar cada uma das visões competitivas sobre o território tendo presente as entrevistas realizadas.

<b>Entrevista 1</b>	Associação Industrial do Minho	<b>Eixo estratégico I (a)</b>
---------------------	--------------------------------	-------------------------------

Na entrevista classificada como número 1, pelo seu perfil corresponde ao **eixo estratégico I: tecido produtivo e comercial**, a **Associação Industrial do Minho**. Embora esteja intimamente relacionado com o sector industrial vê como tendo mais influência as variáveis que compõem a estratégia, estrutura e rivalidades estabelecidas (3,80), seguido dos sectores industriais relacionados e de apoio (3,75).

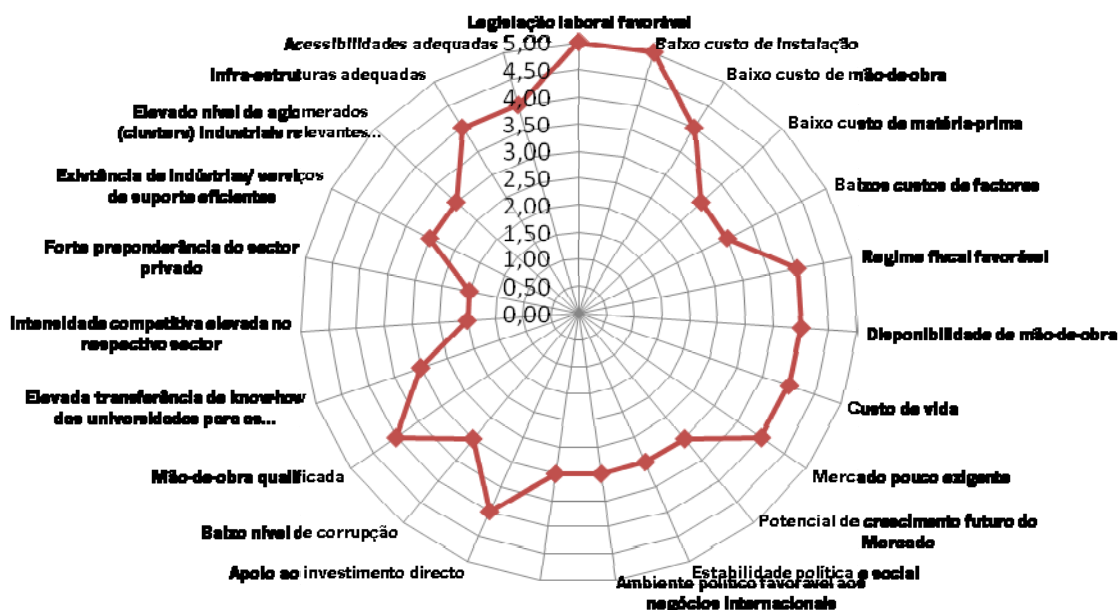
Individualizando cada uma das variáveis podemos concluir que na opinião da Associação Industrial do Minho a elevada transferência de know-how das universidades para as empresas (5,0), a intensidade competitiva elevada no respectivo sector (5,0), atracção de investimento directo estrangeiro como as mais influentes na atracção de IDE na região Minho. Em contrapartida, a legislação laboral favorável (1,0) como sendo a menos influente (figura 11).



**Figura 11** – Factores de atracção de investimento directo estrangeiro na opinião do entrevistado no âmbito do eixo estratégico I (a) (entrevista 1).

<b>Entrevista 6</b>	Pólo de Competitividade Agro-Alimentar	<b>Eixo estratégico I (b)</b>
---------------------	--	-------------------------------

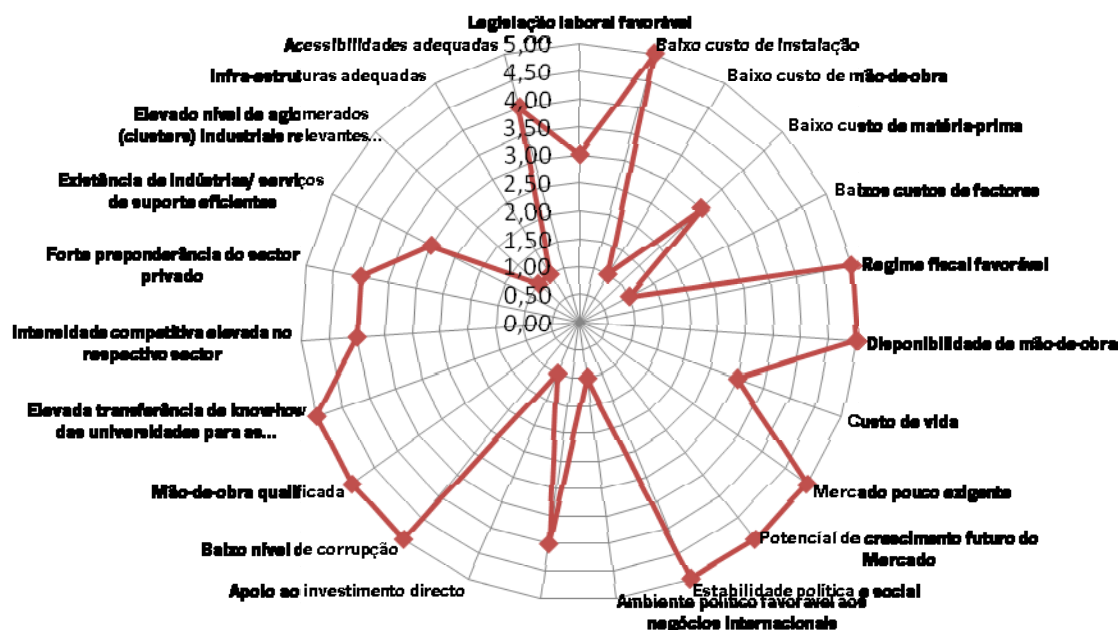
Na entrevista classificada como número 6, pelo seu perfil corresponde ao **eixo estratégico I: tecido produtivo e comercial**, o **Pólo de Competitividade Agro-Alimentar**. O entrevistado considerou como tendo mais influência para a atracção do IDE a legislação laboral favorável e os baixos custos de instalação. As variáveis de intensidade competitiva elevada no respectivo sector e a forte preponderância do sector privado como tendo pouca influência (2.0) (figura 12).



**Figura 12** – Factores de atracção de investimento directo estrangeiro na opinião do entrevistado no âmbito do eixo estratégico I (b) (entrevista 6).

<b>Entrevista 2</b>	ACB/TUREL *	<b>Eixo estratégico II</b>
---------------------	-------------	----------------------------

Na entrevista classificada como número 2, pelo seu perfil corresponde ao **eixo estratégico II: eventos, cultura e turismo**, a **TUREL, Cooperativa de Turismo Religioso**. Este entrevistado refere as variáveis incluídas nas condições de procura como determinantes com maior influência na atracção de investimento estrangeiro na região Minho, classificando o baixo custo de instalação, o regime fiscal favorável e a disponibilidade de mão-de-obra, como tendo enorme influência na atracção de investimento (5,0). Menos influentes serão o baixo custo de mão-de-obra, o elevado nível de aglomerados (clusters) industriais relevantes para o sector (1,0) (figura 13).

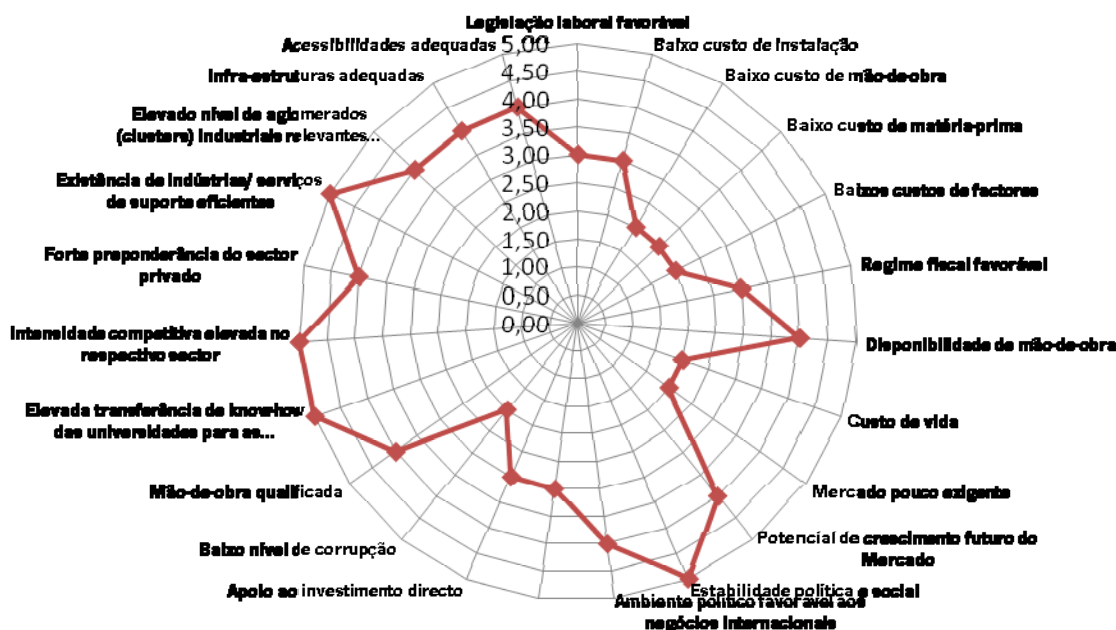


**Figura 13** – Factores de atracção de investimento directo estrangeiro na opinião do entrevistado no âmbito do eixo estratégico II (entrevista 2).

<b>Entrevista 3</b>	ADRAVE	<b>Eixo estratégico III (a)</b>
---------------------	--------	---------------------------------

Na entrevista classificada como número 3, pelo seu perfil corresponde ao **eixo estratégico III: redes, inovação e internacionalização**, a **ADRAVE, Agência de Desenvolvimento Regional do Vale do Ave**. Este entrevistado coloca os sectores industriais relacionados e de apoio como tendo maior influência na atracção de IDE (4,25).

Individualizando as variáveis, o seu Director Executivo considera que a elevada transferência de *know-how* das universidades para as empresas, a estabilidade política e social e a intensidade competitiva elevada no respectivo sector como tendo enorme influência na atracção de investimento (5,0). Como menos influentes classificou o baixo custo de mão-de-obra e o baixo custo de matéria-prima (figura 14).

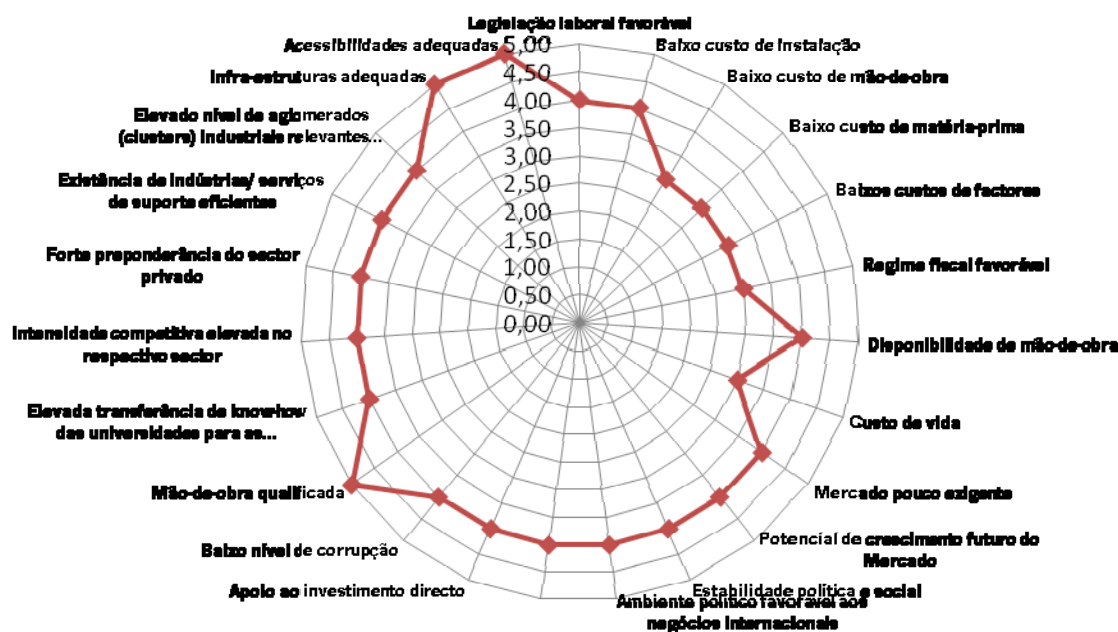


**Figura 14** – Factores de atracção de investimento directo estrangeiro na opinião do entrevistado no âmbito do eixo estratégico III (a) (entrevista 3).

<b>Entrevista 5</b>	Câmara Municipal de Braga	<b>Eixo estratégico III (b)</b>
---------------------	---------------------------	---------------------------------

Na entrevista classificada como número 5, pelo seu perfil corresponde ao **eixo estratégico III: redes, inovação e internacionalização**, a **Câmara Municipal de Braga**. Este entrevistado refere os sectores industriais relacionados e de apoio como tendo maior influência na atracção de investimento (4,50).

Individualizando as variáveis, este entrevistado considera que a mão-de-obra qualificada, as infra-estruturas adequadas e acessibilidades adequadas, são os factores com maior influência na atracção de investimento para a região (5,0) e os menos influentes o baixo custo de mão-de-obra (3,0), os baixos custos de factores (3,0) e também o custo de vida (3,0) (figura 15).



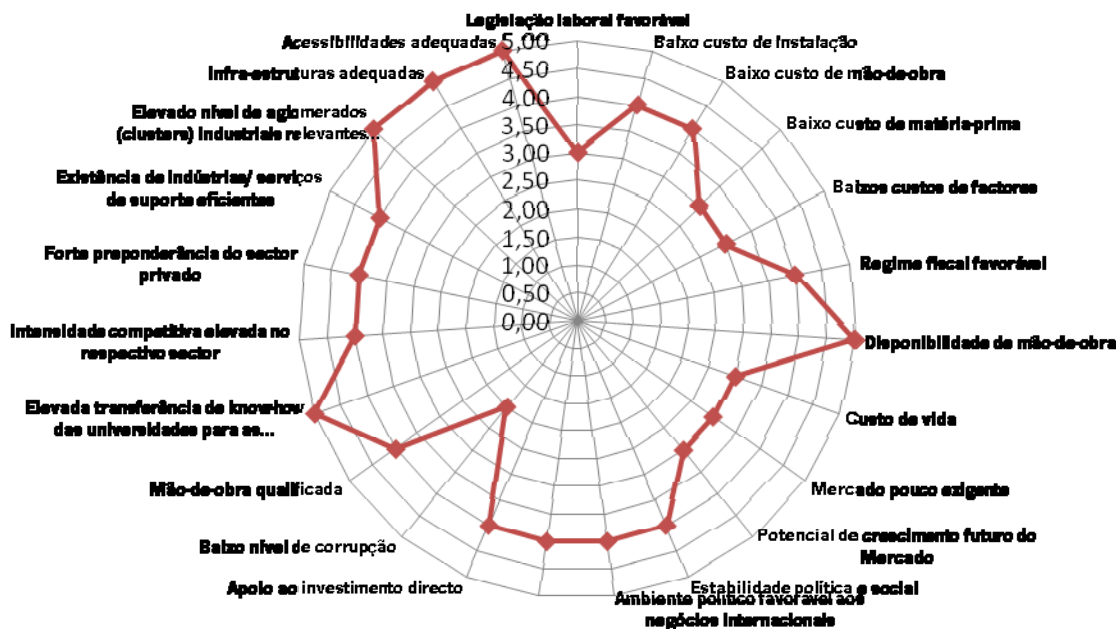
**Figura 15** – Factores de atracção de investimento directo estrangeiro na opinião do entrevistado no âmbito do eixo estratégico III (b) (entrevista 5).

<b>Entrevista 7</b>	Quadrilátero Urbano	<b>Eixo estratégico III (c)</b>
---------------------	---------------------	---------------------------------

Na entrevista classificada como número 7, pelo seu perfil corresponde ao **eixo estratégico III: redes, inovação e internacionalização**, o **Quadrilátero Urbano**. Este entrevistado refere os sectores industriais relacionados e de apoio como tendo maior influência na atracção de investimento (4,75).

Individualizando as variáveis, este agente regional entrevistado considera que a disponibilidade de mão-de-obra, o elevado nível de aglomerados industriais relevantes para o sector e a elevada transferência de *know-how* das universidades para as empresas, entre outros como tendo uma enorme influência no que à atracção de investimento diz respeito (5,0). Os menos influentes são a legislação laboral favorável, o baixo custo de mão-de-obra (3,0) e os baixos custos de factores (3,0) (figura 16).



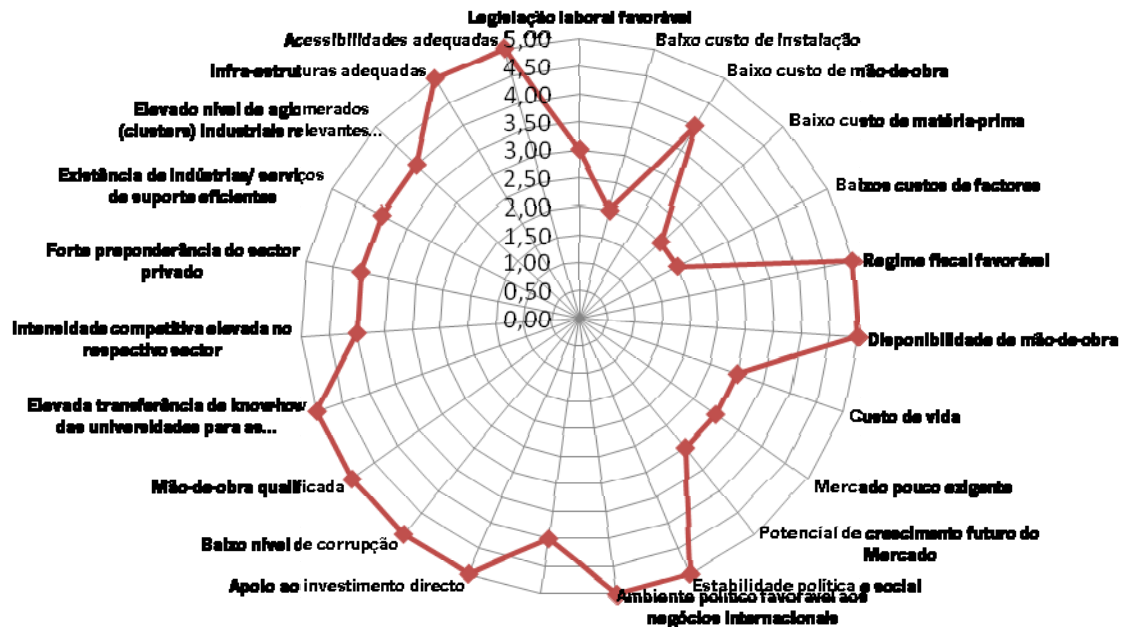


**Figura 16** – Factores de atracção de investimento directo estrangeiro na opinião do entrevistado no âmbito do eixo estratégico III (c) (entrevista 7).

<b>Entrevista 4</b>	HCP - Health Cluster Portugal
---------------------	-------------------------------

Na entrevista classificada como número 5, pelo seu perfil corresponde ao **eixo estratégico IV: capital humano, criatividade e desenvolvimento**, o **Health Cluster Portugal** (Pólo de competitividade da saúde). Este entrevistado refere como tendo enorme influência na atracção de investimento a elevada transferência de *know-how* das universidades/politécnicos para as empresas e a elevada transferência de conhecimento e técnicas das universidades/politécnicos para as empresas (5,0).

Este agente económico ligado às indústrias relacionadas com o sector da saúde em Portugal e com parceiros internacionais, com quem contacta através de uma *network*, coloca ainda como tendo muita influência a as acessibilidades adequadas (5,0) e infra-estruturas e um ambiente político e social favorável (5,0), enaltecendo em paralelo as condições naturais do Minho como exercendo elevada atracção sobre o investidor estrangeiro (figura 17).



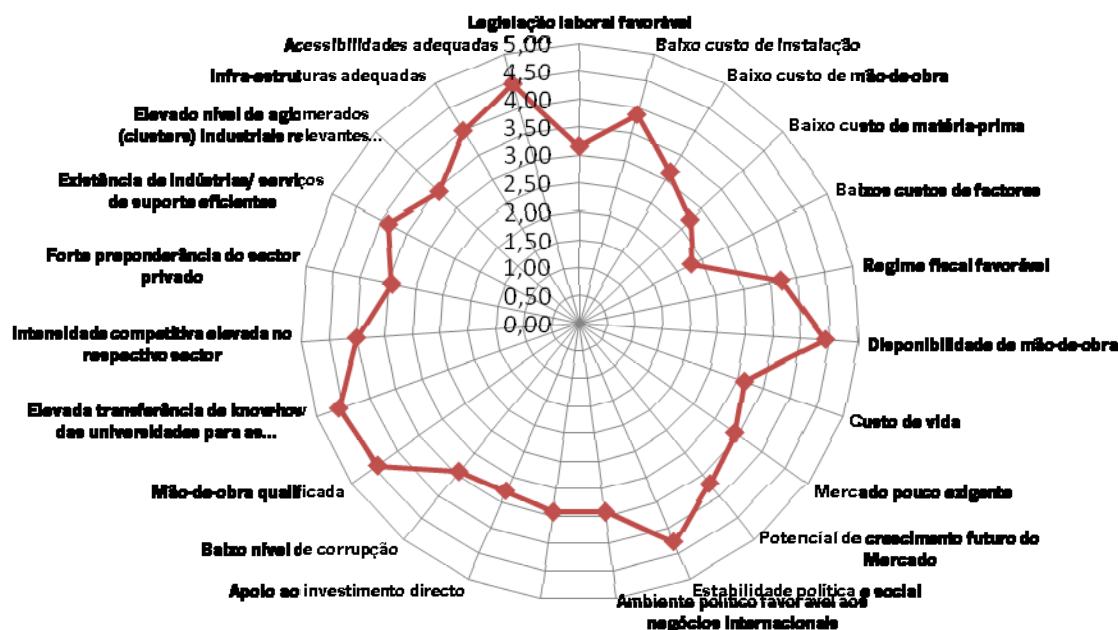
**Figura 17** – Factores de atracção de investimento directo estrangeiro na opinião do entrevistado no âmbito do eixo estratégico IV (entrevista 4).

Em síntese, das **sete entrevistas** realizadas conseguimos inferir quais as variáveis com mais influência na atracção de investimento directo estrangeiro para a região Minho. Com esta síntese (figura 17) podemos concluir, no geral, que as três variáveis mais influentes são:

- i) Elevada transferência de *know-how* das universidades para as empresas (4,57 de valor médio);
- ii) Estabilidade política e social (4,29) e,
- iii) Acessibilidades adequadas (4,43).

Como menos influentes e em termos médios, podemos identificar:

- i) Os baixos custos de factores (2,29);
- ii) Os baixos custo de matéria-prima (2,71) e,
- iii) Baixo custo de mão-de-obra (figura 18).



**Figura 18** – Factores de atracção de investimento directo estrangeiro de cada um dos eixos estratégicos representativos dos agentes económicos entrevistados (7 entrevistas).

Como desafios futuros importa enaltecer que toda a estratégia de definição de uma marca para um território, no caso a região Minho deve ter por base a realização de um diagnóstico estratégico em que devem ser identificadas as vantagens competitivas.

Esta análise permitiu identificar que as universidades assumem um papel importante na região Minho e os centros de investigação que com ela trabalham e cooperam, bem como, o papel do governo, fundamentalmente pela estabilidade política e social. A mão-de-obra não reúne consenso em termos de influência na atracção de investimento, mas as infra-estruturas e acessibilidades são tidas como tendo elevada influência.

No item seguinte procuramos perceber para cada um dos vértices do hexágono de Simon Anholt, qual a opinião dos agentes económicos e sociais regionais entrevistados a respeito das dimensões que permitem estreitar o caminho para uma potencial marca para a região.

Não procuramos definir uma marca (no sentido estratégico com este deve ser criada), mas sim identificar ou perceber se esta será viável e em que bases deve assentar.

### **6.3.Eixos estratégicos para a definição de uma potencial marca territorial para a região Minho pela análise dos vectores do hexágono de Simon Anholt**

O *Anholt Nation Brands Index*, conforme já foi referido, permite dar conta da opinião dos diversos agentes de um território (cidadãos, agentes económicos e sociais) sobre os eixos que devem sustentar ou solidificar uma potencial marca territorial (Anholt 2003 e 2006).

Embora se possa levantar a questão relativa ao facto de poder ser um modelo para a análise de marcas territoriais já consolidadas e de países, o próprio Anholt (2006), mas também Rainisto (2003) e Moilanen e Rainisto (2009) usam-no como ferramenta para a definição estruturada de marcas territoriais, também de cidades e cidades região, fundamentalmente por nele ser possível agregar seis dimensões:

- i) Turismo;
- ii) Exportação de marcas;
- iii) Políticas internas e externas;
- iv) Investimento e imigração;
- v) Cultura e herança e,
- vi) Pessoas (Anholt 2003: 215).

Todos estes factores fazem parte da tomada de decisão por parte de turistas, quando procuram um destino para visitar; de investidores, quando procuram um território para investir e negociar; de consumidores, quando procuram comprar determinados produtos ou usufruírem de serviços e os talentos; como estudantes e investigadores, quando procuram estabelecer-se e evoluírem enquanto recursos humanos qualificados.

Pela literatura consultada, entendemos incluir estas seis dimensões no guião de entrevista com o objectivo de aferir a opinião dos entrevistados sobre cada uma delas.

Na tabela seguinte (tabela 19) procuramos sintetizar o que os agentes económicos e sociais da região entrevistados consideram como sendo factores chave na atracção de investimento para a região, na promoção internacional e no mesmo sentido da pertinência de criação de uma marca para a região Minho. Procuramos apresentar para cada um dos eixos estratégicos considerados os elementos enaltecidos pelos agentes regionais uma vez que lhes compete a eles definir as orientações de desenvolvimento e de uma maior competitividade territorial da região Minho.

<b><u>Eixo estratégico I:</u></b> <b>Investimento regional</b>	<b><u>Eixo estratégico II:</u></b> <b>Turismo na região</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de captar investimento que permita um maior valor acrescentado e ganhos na cadeia de valor;</li> <li>• Aposta nas áreas da saúde, da energia e da biotecnologia, a das nanotecnologias;</li> <li>• Revitalização dos sectores tradicionais como o têxtil (que pode passar pelos têxteis técnicos), com a construção civil, a metalurgia e metalomecânica;</li> <li>• Aposta na produção segmentada e de qualidade pela existência de pequenas e micro indústrias locais;</li> <li>• Aposta no conhecimento e na inovação e revitalização dos sectores tradicionais da região;</li> <li>• Tentar atrair algum <i>outsourcing</i> na área da saúde;</li> <li>• Atrair empresas que invistam nos nichos produtivos regionais emergentes, como tecnologias, saúde, biotecnologias;</li> <li>• Aposta na produção vitivinícola de Vinho Verde;</li> <li>• Aposta na produção de produtos hortícolas e de carne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de colmatar a total ausência da região Minho do último plano estratégico definido para a região Norte;</li> <li>• Desenvolver o turismo de negócios e o turismo científico;</li> <li>• Desenvolver a gastronomia;</li> <li>• Aposta no turismo de Natureza;</li> <li>• Turismo de saúde;</li> <li>• Aposta em eventos, como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital Europeia da Cultura 2012, Guimarães;</li> <li>• Capital Europeia da Juventude 2012, Braga.</li> </ul> </li> </ul>
<b><u>Eixo estratégico III:</u></b> <b>Políticas de base regionais</b>	<b><u>Eixo estratégico I, II, III, IV:</u></b> <b>Marca de base regional</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reorganização física e institucional do território da região Minho, onde se identifique uma entidade regional que consiga colocar todos os agentes a trabalhar de forma coordenada e cooperante;</li> <li>• Gestão territorial; <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Entidades sugeridas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidade do Minho;</li> <li>• Quadrilátero Urbano;</li> <li>• Associação Industrial do Minho;</li> <li>• Outra entidade de cariz regional;</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Gestão global e articulada da região do ponto de vista político e institucional;</li> <li>• Aumentar a importância do aeroporto Francisco Sá Carneiro (mais rotas);</li> <li>• Necessidade de elaboração de planos estratégicos e medidas comuns de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na opinião dos sete agentes regionais entrevistados não existe marca nem estratégia de promoção, que permita a afirmação da região Minho. Consideram que a região tem sido promovida de forma isolada, sem uma estratégia clara e unificadora de todos os factores críticos de sucesso e eixos chave de competitividade. Neste sentido entendemos que uma marca de base regional deverá ser alvo de estudos mais aprofundados e a sua definição (quando seja definida) só deve acontecer depois de serem definidas novas entidades coordenadores na região e fomentem a cooperação e comuniquem a região de forma integrada e sustentada.</li> </ul>

<p>promoção da região (desde que efectivamente operacionalizados);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de acompanhamento dos planos estratégicos que vão sendo desenvolvidos para a região por diferentes entidades.</li> </ul>	
<p><b><u>Eixo estratégico II:</u></b> <b>Cultura e património de base regional</b></p>	<p><b><u>Eixo estratégico IV:</u></b> <b>Competências de recursos humanos de base regional</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enaltecer a etnografia, integrando-a, por exemplo, nos congressos científicos que sejam organizados;</li> <li>• Potenciar a vertente turística do património religioso;</li> <li>• Enaltecer as tradições e o folclore;</li> <li>• Realidade arqueológica da região;</li> <li>• Património Barroco;</li> <li>• Herança cultural romana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos de mão-de-obra relativamente atractivos em certos sectores produtivos;</li> <li>• Necessidade de procurar soluções capazes de reter os talentos que existem na região e conseguir pelas unidades de investigação existentes atrair novos talentos;</li> <li>• A Universidade do Minho deve assumir-se como entidade capaz de gerar desenvolvimento da região;</li> <li>• Requalificação dos recursos humanos.</li> </ul>

**Tabela 19** – Modelo teórico do estudo de caso. *Anholt Nation Brands Index* (2002 e 2006) e Competitividade das Nações de Porter (1990 e 1998). Adaptado.

Na tabela 19 sintetizamos os eixos que devem suportar a estratégia da região Minho em termos do seu desenvolvimento, do reforço de competitividade e que podem constituir a base «hexagonal» para uma marca territorial.

Paralelamente os agentes regionais entrevistados enaltecem alguns exemplos de sucesso em termos de investimentos na região Minho ou de internacionalização de empresas com sede na região:

- i) A AIMinho dá como exemplos os investimentos estrangeiros de sucesso na região como os realizados pela *Microsoft* e pela *ENERCOM*, assim como os exemplos da região em termos de internacionalização na vertente de software de gestão, como a *Mobicom* e a *Primavera Software*;
- ii) A TUREL/ACB sublinha os casos de sucesso como a *Ana Sousa*, como referimos, como vimos;
- iii) A ADRAVE dá exemplos de pequenos investimentos ao nível do turismo no Vale do Ave;
- iv) A Câmara Municipal de Braga da empresa de construção civil e obras públicas a *Domingos Silva Teixeira S.A.* (DST);

A atracção de investimento deve passar pela inclusão de um conjunto de políticas que visem: exploração das áreas da saúde, da energia, das biotecnologias e nanotecnologias, pelas unidades de investigação existentes e a sua relação de cooperação com as universidades (como o INL). Devem ainda desenvolver o turismo e a promoção internacional da região sobretudo pela organização de eventos nacionais e internacionais como congressos científicos (recentemente organizado nas instalações do INL - *11th edition of the Trends in Nanotechnology International Conference* - TNT2010<sup>23</sup> e congressos de negócios, como argumentam McCartney e Osti (2007) e Chalip e Costa (2005).

Os participantes nestes eventos são líderes de opinião, são pessoas influentes na sua área e podem permitir ou influenciar, quer investimento, quer visitantes. O INL, para além de permitir a atracção de talentos, de produzir conhecimento, será gerador de valor pela possibilidade de organização de eventos e dinamização de negócios.

Ao nível da promoção da região ao nível internacional e da sua capacidade de atracção de atracção de investimento directo estrangeiro (IDE) o trabalho de cooperação em rede é importante. Como exemplo por ocasião temporal da instalação na região da *ENERCOM* houve um intenso trabalho de cooperação entre a AIMinho, a Universidade do Minho e a Câmara Municipal de Viana do Castelo. A promoção internacional da região deve assentar na disponibilidade de infra-estruturas e existindo um conhecimento com elevado reconhecimento internacional, como sublinham os agentes AIMinho e HCP. Da entrevista com o responsável pelo *Quadrilátero Urbano* conclui-se também a importância dos domínios do conhecimento e criatividade. Exemplo disto, as “indústrias criativas” da região, com particular destaque para a Universidade do Minho no processo de desenvolvimento e afirmação internacional da região.

De acordo com os sete agentes entrevistados a região Minho pode ser promovida a nível internacional tendo presente um conjunto de «alavancas» que sintetizamos na tabela 20. Contudo, na procura de uma síntese sólida e eficaz podemos referir que esta promoção e atracção de investimento deve assentar em termos institucionais na Universidade do Minho e nas unidades de investigação que com ela cooperam (por exemplo o INL).

Nesse sentido, os agentes entrevistados «olham» para a região como podendo afirmar-se como uma região do conhecimento, servida de infra-estruturas de suporte e inserida numa unidade geográfica heterogénea que lhe confere vantagens competitivas e elementos distintivos que podem ser uma mais-valia e factores decisórios na tomada de decisão por parte de investidores,

---

<sup>23</sup> URL: <http://www.tntconf.org/2010/>, consultado em Outubro de 2010.

turistas, residentes e talentos (na linha de pensamento de Moilanen e Rainisto 2009, Rainisto 2003 e Anholt 2006).

Apesar do consenso em torno da identificação de uma instituição potencialmente líder no processo de internacionalização da região, a Universidade do Minho, não existe opinião unânime, quanto a uma marca para a região Minho. Os agentes entrevistados consideram fundamental a elaboração de planos de desenvolvimento e planos estratégicos de marketing, desde que posteriormente operacionalizados, mas não consideram que a definição de uma marca para a região seja o caminho a seguir. Contudo, sublinham que a promoção ou a comunicação dos pontos fortes da região deve consubstanciar-se nas boas acessibilidades, no conhecimento, na qualidade de vida, na existência de empresas inovadoras e criativas. A estes elementos podemos adicionar o clima, os elementos paisagísticos e o património material e imaterial.

Na tabela seguinte sintetizamos os elementos mais substanciais das entrevistas realizadas.

<b>Dimensão</b>	<b>Propostas</b>
A atracção do investimento deve assentar em:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aposta nas áreas chave como:               <ul style="list-style-type: none"> <li>i) Saúde;</li> <li>ii) Energia;</li> <li>iii) Biotecnologia;</li> <li>iv) Nanotecnologias;</li> <li>v) Produtos alimentares;</li> </ul> </li> <li>• Necessidade de actuação em redes de cooperação;</li> <li>• Necessidade de criar uma instituição regional que coordene o investimento estrangeiro na região;</li> <li>• Aposta na inovação e transferência de conhecimento das Universidade e unidades de investigação para as empresas;</li> <li>• Tentar atrair investimentos em regime de <i>outsourcing</i> na área da saúde;</li> </ul>
O turismo deve passar pela:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização de eventos;</li> <li>• Organização de congressos científicos;</li> <li>• Dinamização do turismo de saúde e do turismo religioso;</li> </ul>
Os residentes devem ser incentivados a residir tendo presente:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade de vida; paisagem “verde”;</li> <li>• Turismo de Saúde;</li> <li>• Eventos de carácter festivo;</li> </ul>
Os talentos devem ser incentivados a trabalhar na região como tendo:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidades de investigação, como o <i>INL</i>, o <i>CITEVE</i>, os <i>3B's Research Group</i> e todas as unidades de investigação mais dinâmicas da Universidade do Minho, de outras universidades e dos politécnicos existentes na região;</li> <li>• A Universidade do Minho como motor de desenvolvimento;</li> <li>• Infra-estruturas de comunicação de última geração;</li> </ul>
A promoção deve assentar na comunicação da região como:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Região do conhecimento e da tecnologia;</li> <li>• Tendo capacidade de atracção de investigadores;</li> <li>• Tendo infra-estruturas básicas e de comunicação óptimas;</li> </ul>



Instituições chave:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidade do Minho;</li> <li>• <i>International Iberian Nanotechnology Laboratory</i>;</li> <li>• <i>3B's Research Group - Biomaterials, Biodegradables and Biomimetics</i>;</li> <li>• AVEPARK;</li> <li>• Quadrilátero Urbano;</li> </ul>
---------------------	---

**Tabela 20** – Propostas de futuro para uma potencial marca territorial para a região Minho.

Na tabela anterior procuramos reunir as linhas de força identificadas pelos entrevistados, linhas, essas, que sublinham a região como uma unidade geográfica do conhecimento e da tecnologia:

- i) Associação Industrial do Minho;
- ii) Cooperativa de Turismo Religioso;
- iii) Agência de Desenvolvimento Regional do Vale do Ave;
- iv) Health Cluster Portugal;
- v) Câmara Municipal de Braga;
- vi) Pólo de Competitividade Agro-Alimentar;
- vii) Quadrilátero Urbano.

Os agentes económicos e sociais corroboram que a região Minho tem potencial e apresenta elementos diferenciadores, bem como, factores chave para reforço da competitividade. Todavia, importa comunicar de forma integrada estes elementos a todos os agentes do território e usando uma metodologia de trabalho assente redes de cooperação, fundamentalmente na elaboração e operacionalização de planos estratégicos de marketing, sendo fundamental uma reestruturação institucional e estrutural em termos dos órgãos regionais de governo.

## 7. Conclusão

A marca territorial é uma disciplina integrada no marketing territorial e têm vindo a adquirir importância em termos de investigação académica e prática (Morgan *et al.* 2004; Cai 2002; Konecnik 2004 Konecnik e Gartner, 2007; Pike 2009 citado em Konecnik 2009).

Os estudos teóricos sobre o *place branding* encontram as suas raízes nas abordagens elaboradas para as marcas corporativas. Com discussões, por vezes contraditórias (O'Shaughnessy e O'Shaughnessy 2000 em Konecnik 2009), a visão que domina é que as abordagens básicas e as ideias associadas a marcas corporativas podem ser aplicadas a territórios (Konecnik 2009: 1).

No actual contexto de globalização dos mercados cada vez mais competitivos, da emergência de cidades e regiões globais e da necessidade de fornecer cada vez mais produtos diferenciados aos consumidores de um território, os planos de marketing e a definição de marcas territoriais ganharam espaço na investigação e pesquisa de marketing.

As marcas tornaram-se um instrumento imprescindível para o sector produtivo e comercial, no mercado concorrencial actual, desempenhando importantes funções económicas e de diferenciação de produtos, serviços e territórios.

Neste contexto onde a oferta é extensa, ao consumidor, cada vez mais exigente e informado, interessa poder diferenciar os produtos, os serviços e os territórios para as suas múltiplas actividades. Aos investidores interessa conhecer todas as infra-estruturas e elementos conjunturais e estruturais para instalarem as suas unidades produtivas ou aplicarem o seu capital. Aos turistas importa conhecer os elementos culturais e naturais do território, o património edificado e etnográfico autêntico. Aos estudantes e aos investigadores importa conhecerem as facilidades e os aspectos educativos relevantes de um determinado território. Assim, as marcas territoriais devem utilizar o seu valor para transmitir um benefício único a estes destinatários.

Moilanen e Rainisto (2009), Rainisto (2003) e Anholt (2006) dão um contributo importante para a distinção entre a definição de marcas, numa visão orientada para a comercialização de produtos e serviços e a definição de marcas para territórios, como vimos.

Nos últimos cinco anos tem havido um crescente interesse pela investigação no campo de pesquisa de marcas territoriais. A popularidade do *place branding* aumentou consideravelmente quando no ano de 2004 foi publicado o *Journal of Place Branding*.

A definição de uma marca territorial deve ser coerente com os valores intrínsecos da comunidade. A definição de uma marca para um território deve permitir produzir argumentos que enalteçam as suas vantagens competitivas e eixos estratégicos, devendo sempre ter um suporte de diagnóstico (por exemplo uma análise de *SWOT*).

Como referido, o objectivo deste trabalho de investigação, elaborado com abordagem qualitativa e de acordo com a metodologia de estudos de casos através da aplicação de entrevistas semi-estruturadas, foi o de perceber que elementos tangíveis e intangíveis os agentes económicos e sociais mais valorizam ou entendem que devem ser valorizados no sentido de delinear uma posição mais competitiva para a região Minho. Procuramos também compreender como é que os agentes da região se devem articular para ganhar posição estratégica num contexto de internacionalização e, neste sentido, compreender a relevância da definição de uma marca que identifique um conjunto de pontos fortes e potencialidades da região Minho que estejam na base da atracção de Investimento Directo Estrangeiro (IDE).

Foram seguidas as principais referências literárias no que à investigação de marcas territoriais diz respeito, procurando realizar um diagnóstico assente nos determinantes de competitividade de Michael Porter, dos resultados obtidos pela realização de uma análise *SWOT* e síntese dos eixos estratégicos e pilares de uma marca territorial (Simon Anholt, 2006).

A principal lição a retirar em termos dos factores de atracção de investimento é que o determinante estratégia, estrutura e rivalidades estabelecidas (Porter, 1990 e 1998) é aquele que na opinião dos entrevistados exerce maior influência sobre os investidores aquando da idealização de implementação de investimentos na região. Estes salientam que as variáveis com maior influência e que a região Minho deve comunicar ao exterior em ordem de atrair investimento, são:

- i) O baixo nível de corrupção;
- ii) A mão-de-obra qualificada e disponível;
- iii) A elevada transferência de *know-how* das universidades para as empresas;
- iv) A elevada intensidade competitiva nos sectores de actividade;
- v) A forte preponderância do sector privado;
- vi) As Infra-estruturas físicas e digitais capazes de acolherem IDE;
- vii) O património tangível e intangível rico e diversificado.

Esta conclusão interliga-se com o facto de a Universidade do Minho ter sido identificada na generalidade de todos os entrevistados como a instituição chave para o desenvolvimento e afirmação internacional da região Minho, bem como, as unidades de investigação como:

- i) *Os 3 B's Research Group - Biomaterials, Biodegradables and Biomimetics*;
- ii) CeNTI - Centro de Nanotecnologia e Materiais Técnicos, Funcionais e Inteligentes;
- iii) Citeve - Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal;
- iv) *INL - International Iberian Nanotechnology Laboratory*.

Este consenso em torno das unidades de ensino e investigação considerados motores para o desenvolvimento regional, espelha as áreas chave em termos de tecido produtivo e industrial que a região pode exponenciar e comunicar ao exterior, contudo foi referida a necessidade de uma especificação de uma entidade integradora da criação e gestão da Marca.

Os agentes regionais perfilam a aposta nas áreas mais inovadoras e com maior índice tecnológico, como de equipamentos de saúde, de energia, das biotecnologias e nanotecnologias, sendo fundamental a aposta na inovação e transferência de conhecimento entre estas unidades de investigação (universidade e politécnicos) e o sector empresarial.

Se em termos de identificação dos factores críticos de sucesso conseguimos encontrar algumas opiniões convergentes, em termos de planificação de estratégias de desenvolvimento e elaboração de planos de marketing existe uma opinião consensual sobre a necessidade de serem elaborados, mas também comunicados de forma assertiva e coordenada entre as diferentes entidades que operacionalizam os seus planos tendo como alvo o território da região Minho.

Vários autores desenvolvem um exercício que consiste em efectuar uma procura no motor de pesquisa electrónica com o melhor índice de notoriedade Google<sup>24</sup> para pesquisarmos a palavra «Minho». Se o fizermos, verificamos que esta palavra surge 6,620,000 milhares de vezes, sendo que as três primeiras páginas são:

- i) Minho Actual TV (televisão regional do Minho)<sup>25</sup>;
- ii) Correio do Minho (Jornal regional do Minho)<sup>26</sup>;
- iii) Universidade do Minho<sup>27</sup>;

---

<sup>24</sup> URL: <http://www.google.pt>, consultado em Setembro de 2010.

<sup>25</sup> URL: <http://www.minhoactual.tv/>, consultado em Setembro de 2010.

<sup>26</sup> URL: <http://www.correiodominho.com/>, consultado em Setembro de 2010.

<sup>27</sup> URL: <http://www.uminho.pt/>, consultado em Setembro de 2010.

Seguindo-se páginas com oferta de alojamento em turismo no espaço rural, as usuais páginas da *wikipédia* e órgãos de comunicação social local (exercício realizado em 09 de Setembro de 2010, pelas 16 horas locais no Estado de Penang, Malásia e com acesso à internet via IP -> 202.170.60.248).

Se experimentarmos o mesmo raciocínio de pesquisa para a palavra *Edinburgh*, com um clique conseguimos alcançar o endereço electrónico da marca da cidade de Edinburgo<sup>28</sup>, consultado em Outubro de 2010 ficando a saber onde podemos viver, investir, visitar e estudar naquela cidade-região. Se continuarmos a aplicar o mesmo exercício para muitos outros exemplos como *Industry Ireland* ou *Amsterdam*<sup>29</sup>, consultado em Outubro de 2010), com facilidade alcançamos as plataformas que são a janela de marcas de territórios que estão constituídas com finalidade específicas, que conseguem enaltecer factores críticos de sucesso e os elementos que a diferenciam, conseguindo-se facilmente perceber as áreas chave de investimento, meios e recursos disponíveis, contactos privilegiados, onde residir, o que visitar, o que estudar e onde.

Embora admitamos que seja um exercício redutor, embora esta nossa conclusão seja reforçada pelos dados obtidos na compreensão das entrevistas semi-estruturadas realizadas a agentes económicos regionais, sublinhamos que o grau de utilização dos recursos da região Minho é ainda reduzido. Refira-se nos recursos enaltecidos nas entrevistas, como as infra-estruturas, as acessibilidades, as unidades de excelência no ensino e na investigação, a dimensão cultural e paisagística estão ainda longe de serem potenciados no sentido de uma maior atracção de investimento estrangeiro e visitantes. Todos estes aspectos são elementos caracterizadores da heterogeneidade do Minho.

Os dados obtidos neste trabalho foram inconclusivos quanto ao desenvolvimento de uma Marca exclusiva para a região Minho. Apesar de alguma receptividade à criação de marcas sectoriais e/ou uma sub-marca do Minho, o seu verdadeiro enquadramento e definição necessitam ser aprofundados em estudos futuros.

No sentido de um reforço competitivo, importa implementar um trabalho em rede que permita a reorganização do território em termos institucionais que facilite o aproveitamento das oportunidades que a região oferece e se definam estratégias que reforcem a competitividade e permitam o desenvolvimento sustentado e equilibrado na região Minho.

---

<sup>28</sup> URL: <http://www.edinburgh-inspiringcapital.com/>, consultado em Setembro de 2010.

<sup>29</sup> URL: <http://www.iamsterdam.com/>, consultado em Setembro de 2010.

### **7.1.Limitações do estudo**

No seguimento da contextualização teórica de Patton (1990), de Yin (1994), de Eisenhardt (1989), Miles e Huberman (1994) (citados em Rainisto 2003: 94) os estudos de caso têm as suas limitações. Estas limitações dizem respeito à generalização dos resultados e conclusões para outros fenómenos ou outras dimensões espaciais. O próprio investigador não consegue ter uma visão imparcial da realidade que observou ou sobre a qual recolheu dados, resultando algum enviesamento.

No contexto deste estudo de caso, podemos dividir as limitações/dificuldades de acordo com as partes abordadas.

Na revisão de literatura a principal limitação diz respeito ao acesso aos jornais de referência em termos de *place branding* e *place management*, que se encontra, inacessíveis nas bases de dados da Universidade do Minho, em particular os artigos publicados pelo jornal *Place Branding and Public Diplomacy's*, da editora *Palgrave Macmillan*, que gentilmente enviou parte de dois artigos, quando solicitados por correio electrónico e sem custos. O jornal *The Marketing Review*, publicado pela *Westburn Publishers Ltd*, fundamentalmente as edições mais recentes também se encontram inacessíveis, bem como todos os jornais que se encontram na base de dados – JSTOR<sup>30</sup>.

Houve também alguma dificuldade em encontrar exemplos de marcas territoriais criadas para regiões, pois a literatura corrente incide em particular em países ou em cidades, sendo que os exemplos práticos que se obtêm trabalham também sobre estas duas unidades geográficas referidas<sup>31</sup>. Gimore (2002) trabalhou sobre Espanha; Lodge (2002); Morgan *et al.* 2004 a Nova Zelândia; Henderson (2007) dedicou particular ênfase a Singapura; Konecnik e Gartner (2007) e Konecnik (2009) à Eslovénia, que culminou recentemente no lançamento da marca territorial – “*I Feel Slovenia*”<sup>32</sup>. Uma outra das dificuldades que importa referir resulta da realização de entrevistas junto dos agentes económicos e sociais regionais. Devido a limitações de carácter temporal apenas nos foi possível recolher testemunhos de sete agentes da região Minho.

Reforçamos que a maior dificuldade foi a conciliação deste trabalho com a actividade profissional, exigente e competitiva no actual contexto de procura de emprego, bem como com

---

<sup>30</sup> URL: <http://www.jstor.org/>, consultado entre Outubro de 2009 e Outubro de 2010.

<sup>31</sup> URL: <http://www.futurebrand.com/>, consultado entre Outubro de 2009 e Outubro de 2010.

<sup>32</sup> URL:[http://www.slovenia.si/i\\_feel\\_slovenia/](http://www.slovenia.si/i_feel_slovenia/), consultado entre Outubro de 2009 e Outubro de 2010.

as actividades de carácter académico em que nos envolvemos no decurso do período de elaboração deste trabalho.

Apesar das dificuldades, a realização deste trabalho permitiu uma evolução e ganhos de aprendizagem em termos de investigação e trabalho académico, que pretendemos prosseguir, bem como a abertura de janelas de oportunidade para a colaboração com entidades privadas e participação em eventos relacionados com o marketing e a definição de marcas para territórios.

## 8. Referências bibliográficas

- Aaker, D. A. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: Free Press. (consultado)
- Aaker, D. A. (1996), *Building Strong Brands*, Free Press, New York. (consultado)
- Aaker, D. A. (2004), "Leveraging the Corporate Brand?" *California Management Review*, N.º 46, pp. 6-18.
- Andersson, Marcus e Ekman, Per (2009), "Ambassador networks and place branding", *Journal of Place Management and Development*, Vol. 2 (1), pp. 41-51.
- Anholt, S. e Hildreth, J. (2004), "Brand America: The Mother of all Brands", London: Cyan.
- Anholt, Simon (2002), "Foreword" to the Special Issue on Place Branding, *Journal of Brand Management*, Vol. 9, N.º 4-5, pp. 229-239.
- Anholt, Simon (2002), "Nation Branding: A Continuing Theme", *Journal of Brand Management*, Vol. 10, 59-60.
- Anholt, Simon (2003), "Branding places and nations", *Brands and Branding*, de Rita Clifton e John Simmons, *The Economist Newspaper Ltd*, pp. 213-226.
- Anholt, Simon (2003), *Brand new justice: the upside of global branding*, Butterworth-Heinemann.
- Anholt, Simon (2005), *Brand New Justice: How branding places and products can help the developing world*, Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Anholt, Simon (2006), "Anholt Nation Brands Index - Q2 Report", *Europe's International Image, Place Branding*, Vol. 2, 263-270.
- Anholt, Simon (2006), "The Anholt-GMI City Brands Index – How the World Sees the World's", *Place Branding*, Vol. 2, 18-31.
- Anholt, Simon (2007), *Competitive Identity*, London: Palgrave Macmillan.
- Anholt, Simon (2010), "Corporate Makeover", *CNBC-Business*, URL: <http://www.cnbcmagazine.com/story/corporate-makeover/1102/1/#>
- Ashworth, G. J. (2001), "The communication of the brand images of cities". Paper presented in the Universidad Internacional Menendez Pelayo conference: The Construction and Communication of the Brand Images of Cities, Valencia.
- Ashworth, G. J. (2006) "Can we, do we, should we brand places?", Paper presented at the CIRM 2006 Conference, Destinations and Locations, pp. 6-7, Manchester.
- Ashworth, G. J. e Goodall, B. (Eds), (1990), *Marketing Tourism Places*, Routledge, London.



Ashworth, G. J. e Voogd, H. (1990), *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*, Belhaven Press, London.

Ashworth, G. J. e Voogd, H. (1994), "Marketing and Place Promotion", In: Gold, J. R. ed Ward, S. V. (Eds.), *Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*, John Wiley and Sons Ltd, Chichester.

Avraham, Eli (2004), "Media strategies for improving an unfavorable city image". *Cities*, Vol. 21, N.º 6, pp. 471-479. (consultado)

Avraham, Eli e Ketter Eran (2008), *Media Strategies for Marketing Places in Crisis. Improving the Image of Cities, Countries and Tourist Destinations*, Great Britain, Elsevier Inc.

Balakrishnan, Melodena Stephens (2009), Strategic branding of destinations: a framework, *European Journal of Marketing*, Vol. 43, N.º 5/6, pp.611-629

Baker, Michael (1995), *Encyclopedia the Marketing*. London, Routledge. (consultado)

Balmer, J. M. T. (2001), "Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing: Seeing Through the Fog", *European Journal of Marketing*, Vol. 35, N.º 3-4, pp. 248-291.

Batten, D. F. (1995), "Network Cities: Creative Urban Agglomerations for the 21st Century" *Urban Studies*, Vol. 32, N.º 2, pp. 313-327.

Blackett, Tom (2003), "What is a brand?", *Brands and Branding*, de Rita Clifton e John Simmons, The Economist Newspaper Ltd, pp. 13-25.

Bramwell, B. (1997), "Strategic planning before and after a mega-event". *Tourism Management*, Vol.18, pp. 167-176.

Buhalis, Dimitrios (2000), "Marketing the competitive destination of the future, *Tourism Management*", Vol. 21, N.º 1, pp. 97-116.

Cadima Ribeiro, José e Freitas Santos, José (2003), "Redes, investimento directo estrangeiro e desenvolvimento regional", *X Encontro Nacional da APDR*, Universidade de Évora, Évora, 26 e 27 de Junho.

Cadima Ribeiro, José e Vareiro, Laurentina Cruz (2005), "Turismo e desenvolvimento regional: o espaço rural como destino turístico", EEG e NIPE - Universidade do Minho e IPCA - Escola Superior de Gestão.

Cadima Ribeiro, José e Vareiro, Laurentina Cruz, Fabeiro, Carmem Padin e Pardellas de Blas, Xulio (2006), "Importância da celebração de eventos culturais para o turismo do Minho-Lima: um estudo de caso", APDR - *Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional* em citação de *Estudos regionais revista portuguesa de estudos regionais*, pp. 61-76.

Cadima Ribeiro, José *et al.* (2008), “Diagnóstico e Articulação Territorial e dos Transportes”, Relatório Final, *Efeitos económicos da melhoria da ligação ferroviária Porto-Vigo na Euroregião norte de Portugal-Galiza*, CCDR-N - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte, Junho de 2008, Porto.

Castells, M. (1996), *The Information Age: Economy, Society, and Culture The rise of network society*. Blackwell, Cambridge. (consultado)

Chalip, Laurence e Costa, Carla A. (2005), “Sport Event Tourism and the Destination Brand: Towards a General Theory”, *Sport in Society*, Vol. 8, N.º 2, pp. 218-237.

Cho, Dong-Sung e Moon, Hwy-Chang (2000), *From Adam Smith to Michael Porter: Evolution to Competitiveness Theory*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.

Coombs, W. T. (1999), *Ongoing crisis communication: planning, managing and responding*. California, Sage.

de Chernatony, L. (1999), “Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation”, *Journal of Marketing Management*, Vol.15, n.º 1/3, pp. 157-79.

deChernatony, L. e McDonald, M. (1998), *Creating powerful brands in consumer service and Industrial markets*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

de Chernatony, L. e Riley, F.D. (1998), “Modeling the components of the brand”, *European Journal of Marketing*, Vol. 32, n.º11/12, pp. 1074-1090.

deChernatony, L. e Segal-Horn, S. (2003), “The criteria for successful services brands”, Education Ltd, London.

deChernatony, L., Riley, F. e Harris, F. (1998), “Criteria to Assess Brand Success”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, pp. 765-781.

deChernatony, L. (1999), “Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, pp. 157-179.

deChernatony, L. e Dall'Olmo, Riley F, (1998), “Defining a Brand: Beyond the Literature with Experts' Interpretations”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, N.º 5, pp. 417-443.

Endzina, I. e Luneva, L. (2004), “Development of a National Branding Strategy: The Case of Latvia”, *Place Branding*, Vol. 1, N.º 1, pp. 94-105. (consultado)

Erickson, Bill e Roberts, Marion (1997), “Marketing local identity”, *Journal of Urban Design*, Vol. 2, N.º 1, pp. 35-59. (consultado)

Evans, G. (2001), *Cultural Planning: An Urban Renaissance?*, Routledge, London. (consultado)

- Evans, G. (2003), "Hard Branding the Cultural City: From Prado to Prada", *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 27, N. ° 2, pp. 417-440. (consultado)
- Evans, Graeme (2003), "Hard-branding the cultural city-from Prado to Prada" *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 27, N.º2, pp. 417-440.
- Fink, A. (1998), *Conducting Research Literature Reviews*. Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Florian, B. (2002), "The City as A Brand: Orchestrating A Unique Experience", In: Hauben, T., Vermeulen, M. e Patteeuw, V. *City Branding: Image Building and Building Images*, NAI Uitgevers, Rotterdam.
- Florida, R. (2002), *The Rise of the Creative Class and How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, Basic Books, New York.
- Florida, R. (2003), "Cities and the creative class". *City & Community*, Vol. 2, N. ° 1, pp. 3-19. (consultado)
- Gelder, Sicco e Allan, Malcolm (2006). *City Branding - How cities compete in the 21st century*, URL: <http://www.placebrands.net>.
- Gilmore, F. (2001), "A Country - can it be repositioned? Spain – the Success Story of Country Branding", *Brand Management*, Vol. 9, N. ° 4-5, pp. 281-293.
- Goeldner, C. e Long, P. (1987), "The role and impact of mega-events and attractions on tourism development in North America", *Proceedings of the 37th Congress of AIEST - International Association of Scientific Experts in Tourism*, Vol.28, pp.119-131.
- Gold, J.R. e Ward, S.V. (Eds.), (1994), *Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*, Chichester, John Wiley and Sons Ltd.
- Goodwin, M. (1993), "The City as Commodity: The Contested Spaces of Urban Development", In: Kearns, G. and Philo, C. (Eds.), *Selling Places: The City as Cultural Capital, Past and Present*, Pergamon Press, Oxford. (consultado)
- Govers, Robert e Go, Frank (2009), *Place Branding: Glocal, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and Experienced*, Palgrave Macmillan.
- Greenberg, M. (2003), "The Limits of Branding: The World Trade Center, Fiscal Crisis and the Marketing of Recovery", *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 27, N. ° 2, pp. 386-416.
- Gren, J. (1992), *Place Marketing in Europe: a manual*. Institut d'Etudes Politiques, Grenoble. (consultado)

Gronroos, Christian (1994), "Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing", Vol. 32, N.º 2, pp. 4-20

Gummesson, E. (1991), *Qualitative Methods in Management Research: case study research, participant observation, action research/action science, and other "qualitative methods", used in academic research and management consultancy*. Sage Publications, Newbury Park, California.

Halinen, Aino e Tornroos, Jan-Ake (2005), "Using case methods in the study of contemporary business networks". *Journal of Business Research*, Vol. 58, pp. 1285-1297.

Ham, P. van, (2001), "The Rise of the Brand State: The Postmodern Politics of Image and Reputation", *Foreign Affairs*, Vol. 80, N.º 5, pp. 2-6. (consultado)

Hankinson, G. (2001), "Location Branding – A Study of the branding practices of 12 English Cities", *Journal Brand Management*, Vol. 9, N.º 2, pp. 127-142.

Hankinson, G. (2004), "Relational Network Brands: Towards a Conceptual Model of Place Brands", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 10, N.º 2, pp. 109-121 .

Hannigan, J. (2003), "Symposium on Branding, the Entertainment Economy and Urban Place Building: Introduction", *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 27, N.º 2, pp. 352-360. (consultado)

Hatch, M.J. e Schulz, M. (2003), "Bringing the corporation into corporate branding", *European Journal of Marketing*, Vol.37, N.º7/8, pp.1041-1064.

Hauben, T., Vermeulen, M. e Patteeuw, V. (2002), *City Branding: Image Building and Building Images*, NAI Uitgevers, Rotterdam. (consultado)

Hede, Anne-Marie (2005), "Sports-events, tourism and destination marketing strategies: an Australian case study of Athens 2004 and its media telecast", *Australia Journal of Sport Tourism*, Vol.10 (3), pp. 187-200.

Hill, Terry e Westbrook, Roy (1997), "SWOT analysis: It's time for a product recall", *Long Range Planning*, Vol. 30, N.º 1, pp. 46-52.

Holbrook, M. (1996), "On Eschatology, Onanist Scatology Or Honest Catology?", In: Brown, S., Bell, J. and Carson, D. (Eds.), *Marketing Apocalypse: Eschatology, Escapology and the Illusion of the End*, Routledge, London. (consultado)

Hubbard, P. and Hall, T. (1998), "The Entrepreneurial City and the New Urban Politics", In: Hall, T. and Hubbard, P., *The Entrepreneurial City: Geographies of Politics, Regime and Representation*, Chichester, John Wiley & Sons Ltd. (consultado)

Hudson, M. e Hawkins, N. (2006), "A tale of two cities-A commentary on historic and current marketing strategies used by the Liverpool and Glasgow regions". *Place Branding*, Vol. 2, N.º 2, pp. 155-176.

Instituto Nacional de Estatística (2009), "Anuário Estatístico da Região Norte 2008", em URL: <http://www.ine.pt/>.

Instituto Nacional de Estatística (2009), *O Anuário Estatístico de Portugal 2008*, em URL: <http://www.ine.pt/>.

Instituto Nacional de Estatística (2009), *O Anuário Estatístico da Região Norte 2008*, em URL: <http://www.ine.pt/>.

Kapferer, Jean-Noel (1991), *Marcas - capital da empresa*, Paris, Edições CETOP. (consultado)

Kavaratzis M. (2009) "Cities and their brands: Lessons from corporate branding", *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 5, N.º 1, pp. 26–37.

Kavaratzis, M. (2004), "From City Marketing to City Branding: Towards a Theoretical Framework for Developing City Brands", *Journal of Place Branding*, Vol. 1, N.º 1, pp. 58-73.

Kavaratzis, M. e Ashworth, G. (2006), "City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick?", *Place Branding*, Vol. 2, N.º 3, pp. 183-194.

Kavaratzis, M. e Ashworth, G. (2008), "Place marketing: how did we get here and where are we going?" *Journal of Place Management and Development*, Vol. 1, N.º 2, pp. 150-165.

Kerr, Greg (2006), "From destination brand to location brand", *Brand Management*, Vol. 13, N.º 4/5, pp. 276-283.

Konecnik Maja (2009), "I Feel Slovenia: Developing country brand from identity perspective", artigo não publicado. Enviado por mensagem de correio electrónico pela autora em Junho de 2010.

Konecnik, Maja e Go, Frank (2008), "Tourism destination brand identity: The case of Slovenia", *Brand Management*, Vol. 15, N.º3, pp. 177-189.

Kotler P. (1990), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, 9ª edição, New Jersey, Prentice Hall.

Kotler P., Jatusripitak, S. e Maesincee, S. (1997), *The marketing of nations: a strategic approach to building national wealth*, The Free Press, New York.

Kotler, P. (2003), *Marketing de A a Z*, Lisboa, Editora Campus.

Kotler, P. (2003), *Marketing Management*, International Edition. 12<sup>th</sup> Edition. Pearson Education Upper Saddle River, New Jersey.

- Kotler, P. (2004), *Administração de Marketing*, 10ª Edição, São Paulo.
- Kotler, P. e Dubois B. (1991), *Marketing Management*, Paris, Publi-Union.
- Kotler, P. e Gertner, D. (2002), "Country as Brand, Product and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective", *Journal of Brand Management*, Vol. 9, N.º 4-5, pp. 249-261
- Kotler, P. e Levy, S.J. (1969), "Broadening the Concept of Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 33, N.º 1, pp. 10-15.
- Kotler, P. e Zaltman, G. (1971), "Social Marketing: An Approach to Planned Social Change", *Journal of Marketing*, Vol. 35, N.º 3, pp. 3-12
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. e Wong, V. (1996), *Principles of Marketing, The European Edition*. Prentice Hall, London.
- Kotler, P., Haider D. e Rein, I. (1993), *Marketing Places. Attracting investment, industry and tourism to cities, states, and Nations*, Maxwell Macmillan Int., New York.
- Lindemann, Jan (2003), *Brands and Branding*, de Rita Clifton e John Simmons Brand valuation, The Economist Newspaper Ltd.
- Magnússon, Gunnar (2008), "The image of Iceland: Actual summer visitors image of Iceland as a travel destination", *Marketing International business*, University of Iceland Faculty of Economics and Business Administration, Iceland.
- Malhotra, N. K. (2002), *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Tradução de Alfredo Alves de Farias, 3ª Edição, Porto Alegre, Brasil, pp. 153-287.
- Mccartney, Glenn e Osti, Linda (2007), From Cultural Events to Sport Events: A Case Study of Cultural Authenticity in the Dragon Boat Races, *Journal of Sport & Tourism*, Vol. 12, (1), pp. 25-40.
- McHone, W. e Rungeling, B. (1999), "Special cultural events: do they attract leisure tourists?", *Hospitality Management*, N.º 18, pp. 215-219. (consultado)
- Miles, M. B., Huberman A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*, 2nd Edition, Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Moilanen, Teemu e Rainisto, Seppo (2009), *How to Brand Nations, Cities and Destinations*. Great Britain, Palgrave Macmillan.
- Morgan, N., Pritchard, A. e Pride, R. (Eds.) (2004), *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*, Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Morrison, A., Lynch, P. e Johns, N. (2004), "International tourism Networks. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16, N.º 3, pp. 197-202.

Nações Unidas (2009), *Statistical Yearbook* (Fifty-third issue), URL <http://unstats.un.org/unsd/default.htm>

Pahor, M., Škerlavaj, M. e Dimovski, V. (2008), "Evidence for the Network Perspective on Organizational Learning". *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, Vol. 59, N.º 12, pp. 1985-1994.

Papadopoulos, N. and Heslop, L. (2002), "Country Equity and Country Branding: Problems and Prospects", *Journal of Brand Management*, Vol. 9, N.º 4-5, pp. 294-315.

Pavlovich, K. (2000), *The organisation of supply in a tourism destination: an analysis of a networked community – the Waitomo Caves Village*. Unpublished PhD thesis. Hamilton: Waikato Management School, Waikato University.

Piercy, Nigel e Giles, William (1989), "Making SWOT analysis work", *Cardiff Business School and Strategic Marketing Development Unit*, Marlow MIP, pp. 5-7.

Pike, S e Ryan, C (2004), "Destination positioning analysis through a comparison of cognitive, affective, and cognitive perceptions", *Journal of Travel Research*, Vol. 42, No. 4, pp. 333-342

Pike, Steven (2005), "Tourism destination branding complexity", *Journal of Product & Brand Management*, Vol.14 (4), pp.258-259.

Porter, Michael (1989), *The competitive Advantage of Nations*. Simon e Schuster Trade, New York.

Porter, Michael (1991), *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, tradução de Elizabeth Maria de Pinto Braga, 5ª edição, Campus, Rio de Janeiro.

Porter, Michael (1991), *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*, Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage, Harvard Business Review Book, Boston.

Porter, Michael (1993), *A Vantagem Competitiva das Nações*, Rio de Janeiro: Editora Campus.

Porter, Michael (1998). *On competition*. Harvard Business Review Book, Boston.

Quadrilátero Urbano para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização (2008), "Programa Estratégico de Cooperação", em URL: <http://www.cm-braga.pt/docs/CMB/Documentos/PECQuadrilatero.pdf>, consulta realizada em 01/12/2009.

Rainisto, Seppo (2003), "Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States", *Doctoral Dissertation, Helsinki University of Technology*, Institute of Strategy and International Business.

Richards, Greg e Wilson, Julie (2004), "The Impact of Cultural Events on City Image: Rotterdam, Cultural Capital of Europe 2001", *Urban Studies*, Vol. 41, N.º 10, pp. 1931–1951.

- Rooney, J.A. (1995), "Branding: a trend for today and tomorrow", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 4 (4), pp. 48-55.
- Ruão, Teresa (2000), "A comunicação de imagem. Um estudo de caso", *Cadernos do Noroeste*, Vol. 14, nº 1-2. Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, Braga.
- Ruão, Teresa (2003), "As marcas e o valor da imagem. A dimensão simbólica das económicas", *Caleidoscópio*, Universidade Lusófona, Lisboa.
- Ruão, Teresa; Farhangmer, Mino (2000), "A imagem de marca: análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas". Um estudo de caso. *Actas do I Seminário de Marketing Estratégico e Planeamento*, Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, Braga.
- Shafaei, Rasoul (2009), "An analytical approach to assessing the competitiveness in the textile industry", *Journal of Fashion Marketing and Management*, 13, N.º1, pp. 20-36.
- Simeon, Roblyn (2006), "A conceptual model linking brand building strategies and Japanese popular culture", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 24, N.º 5, pp.463 – 476.
- Simões, Cláudia e Dibb, Sally (2001), "Rethinking the Brand Concept: New Brand Orientation", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 6, N.º 4, pp. 217-224.
- Sorensen, F. (2007), "The Geographies of Social Networks and Innovation in Tourism", *Tourism Geographies*, Vol. 9, N.º 1, pp. 22-48.
- Travis, A. e Croize, J. (1987), "The role and impact of mega-events and attractions on tourism development in Europe: a micro perspective", *Proceedings of the 37th Congress of AIEST*, Vol.28, pp.119-131.
- Trueman, Myfanwy; Klemm, Mary e Giroud, Axele (2004), "Can a city communicate? Bradford as a corporate brand", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol.9 (4), pp.317-330.
- Vareiro, Laurentina (2008), "Turismo como estratégia integradora dos recursos locais : o caso da NUT III Minho-Lima", Tese de doutoramento em Ciências Económicas (ramo de conhecimento em Economia Rural, Regional e Urbana), Universidade do Minho <http://hdl.handle.net/1822/9014>.
- Wang, Youcheng e Krakover, Shaul (2008), "Destination marketing: competition, cooperation or coopetition?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20 (2), pp.126.141.
- White, C. M. (2006), "When the media are used to create a crisis: lessons in what not to do". *Paper presented in ICA*, Dresden, Germany. (consultado).



Yin, R. K. (1994), *Case study research design and methods, Applied social research methods séries*, Vol. 5, 2nd Edition, Sage Publications, Thousand Oaks, California.

Zhang, L. e Zhao, S. X. (2009), "City branding and the Olympic effect: A case study of Beijing", *Cities*, pp. 1-10.

### **8.1. Endereços electrónicos consultados**

URL: <http://jn.sapo.pt>, consultado em Setembro de 2010.

URL: <http://municipiobraga.blogspot.com/>, consultado em Outubro de 2010.

URL: [http://twitter.com/edinburgh\\_](http://twitter.com/edinburgh_), consultado em Outubro de 2010.

URL: <http://www.adrave.pt/intro.php>, consultado em Abril de 2010.

URL: <http://www.aiminho.pt/>, consultado em Abril de 2010.

URL: <http://www.anasousa.net/>, consultado em Abril de 2010.

URL: <http://www.ccr-norte.pt/on/>, consultado em Abril de 2010.

URL: <http://www.cm-braga.pt/docs/CMB/Documentos/PECQuadrilatero.pdf>, consultado em Abril de 2010.

URL: <http://www.cm-guimaraes.pt/>, consultado em Abril e Outubro de 2010.

URL: <http://www.correiodominho.com/>, consultado em Abril e Outubro de 2010.

URL: <http://www.dgotdu.pt/PC>, consultado entre Abril e Outubro de 2010.

URL: <http://www.edinburghbrand.com/>, consultado entre Abril e Outubro de 2010.

URL: <http://www.edinburgh-inspiringcapital.com/>, consultado entre Abril e Outubro de 2010.

URL: <http://www.enterprise-ireland.com/Exports/>, consultado entre Abril e Outubro de 2010.

URL: <http://www.facebook.com/>, consultado entre Abril e Outubro de 2010.

URL: <http://www.famalicao-digital.com/>, consultado em Abril de 2010.

URL: <http://www.futurebrand.com/>, consultado entre Abril e Outubro de 2010.

URL: <http://www.google.pt>, consultado entre Abril e Outubro de 2010.

URL: <http://www.healthportugal.com/>, consultado em Abril de 2010.

URL: <http://www.iamsterdam.com/>, consultado entre Abril e Outubro de 2010.

URL: <http://www.iapmei.pt/>, consultado entre Abril e Outubro de 2010.

URL: <http://www.iloveny.com/>, consultado entre Abril e Outubro de 2010.

URL: <http://www.ine.pt/>, consultado entre Abril e Outubro de 2010.

URL: <http://www.inl.int/>, consultado entre Abril e Outubro de 2010.

URL: <http://www.marketingpower.com/Pages/default.aspx>, consultado em Outubro de 2010.

URL: <http://www.minhoactual.tv/>, consultado entre Abril e Outubro de 2010.

URL: <http://www.portugalfoods.org/>, consultado em Abril de 2010.

URL: [http://www.posc.mctes.pt/documentos/pdf/checklist\\_ON.pdf](http://www.posc.mctes.pt/documentos/pdf/checklist_ON.pdf), consultado em Abril 2010.

URL: <http://www.qren.pt/>, consultado em Abril de 2010.

URL: <http://www.thisismyedinburgh.com/>, consultado entre Abril e Outubro de 2010.

URL: <http://www.turismoreligioso.org/>, consultado em Abril de 2010.

URL: [http://www.slovenia.si/i\\_feel\\_slovenia/](http://www.slovenia.si/i_feel_slovenia/), consultado entre Abril e Outubro de 2010.

URL: <https://webvpn.uminho.pt/webvpn.html>, consultado entre Abril e Outubro de 2010.

URL: <http://pesquisa.b-on.pt/>, consultado entre Abril e Outubro de 2010.

URL: <http://www.informaworld.com/>, consultado entre Abril e Outubro de 2010.

URL: <http://www.sciencedirect.com/>, consultado entre Abril e Outubro de 2010.

URL: <http://www.emeraldinsight.com/>, consultado entre Abril e Outubro de 2010.

URL: <http://www.sagepub.com/>, consultado entre Abril e Outubro de 2010.

URL: <http://www.jstor.org/>, consultado entre Abril e Outubro de 2010.

URL: <http://proquest.umi.com/>, consultado entre Abril e Outubro de 2010.

URL: <http://search.ebscohost.com/>, consultado entre Abril e Outubro de 2010.

URL: <http://www.economist.com/node/16910031>, consultado em 7 de Setembro de 2010.

## Anexos

### I. Anexo I: A região Minho

#### a. Breve caracterização

A realização de um diagnóstico social, demográfico e económico da região em estudo, o Minho, é, na nossa opinião, importante para se perceber a realidade estrutural em que os agentes económicos entrevistados operam e onde as pessoas desenvolvem o seu dia-a-dia.

Neste sentido, procedemos neste item a uma breve caracterização social e económica da região. As fontes de informação utilizadas foram o Instituto Nacional de Estatística (INE), através dos *Anuários Estatísticos da Região Norte* e de outras pesquisas nos sítios na *Internet* do INE e da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento da Região Norte.

Geograficamente a região Minho localiza-se no ponto cardeal Norte de Portugal, sendo delimitada, a Norte, pela fronteira com a região autónoma de Espanha, a Galiza, a Oeste, pelo Oceano Atlântico, a Este pela região de Trás-os-Montes, Douro e Tâmega e a Sul, pelo Grande Porto e Entre Douro e Vouga.

A área geográfica da região Minho é de 4.710 quilómetros quadrados, sendo composta por seis mil quinhentos e quarenta lugares censitários, dez cidades estatísticas, quarenta e seis vilas, setecentas e noventa e oito freguesias, vinte e quatro concelhos e dois distritos, o de Braga e Viana do Castelo (INE, 2009), ver figura i e anexo II.



**Figura i** - NUT's III integradas no Norte de Portugal. Fonte: Cartográfica do Instituto Geográfico do Exército (IGeoE), extraído de Vareira (2008). Adaptado.

O ambiente natural caracteriza-se pela permanência de uma paisagem rural e uma geomorfologia acidentada, com uma costa recortada e um interior montanhoso. É nesta geografia física que diferentes sectores da sociedade da região Minho se desenvolvem.

Para efeitos de leitura estatística da geografia humana da região Minho é necessário proceder a uma recolha de dados por Nomenclaturas de Unidades Territoriais (usando para o efeito a divisão correspondente à recolha de dados realizada pelo INE para o *Anuário Estatístico da Região Norte 2008* (INE 2009) de nível III, a saber: i) Minho-Lima; ii) Cávado e iii) Ave. Assim, nos sub-pontos seguintes diagnosticamos a dimensão demográfica, económica e cultural da região Minho.

### **b. População**

A evolução da população residente em Portugal, “nos últimos vinte anos, é caracterizada pela diminuição do saldo natural, pela inversão da tendência dos saldos migratórios e pelo agravamento do fenómeno do envelhecimento demográfico”. “Na última década, o crescimento da população residente deve-se fundamentalmente ao saldo migratório”. (Cadima Ribeiro *et al.* 2008). Em 2008 manteve-se a tendência de desaceleração da taxa de crescimento efectivo da população, segundo revela o INE (2009) no *Anuário Estatístico de Portugal 2008*, com 10 627 250 indivíduos como população residente, mais 9.675 do que em 2007, traduzindo um crescimento de 0,09%. “O crescimento da população residente é fortemente determinado pelo comportamento do saldo migratório e este tem vindo a desacelerar de forma sistemática desde 2003” (INE 2009).

Da leitura da tabela A destacam-se os valores negativos na NUT III Minho-Lima no que à taxa de crescimento efectivo diz respeito (-0,29%) e o valor da taxa de crescimento natural (-0,37%), sendo que dinâmica nos nascimentos, lida pela taxa de natalidade, é superior à média de Portugal (NUT de nível I), e da região Norte (NUT de nível II), na NUT de nível III – Cávado.

**Tabela A** - Indicadores de população em Portugal, Norte e Minho, 2007 e 2008

	Densidade populacional Hab./km <sup>2</sup>	Taxa de crescimento efectivo %	Taxa de crescimento natural %	Taxa bruta de natalidade %	Taxa bruta de mortalidade ‰	Taxa bruta de nupcialidade ‰	Taxa de fecundidade geral ‰	Índice sintético de fecundidade ‰
<b>Portugal</b>	115,4	0,09	-	9,8	9,8	4,1	40,4	1,4
<b>Continente</b>	113,9	0,08	-	9,8	9,8	4,0	40,3	1,4
<b>Norte</b>	<b>176,0</b>	<b>0,01</b>	<b>0,09</b>	<b>9,2</b>	<b>8,4</b>	<b>4,6</b>	<b>36,1</b>	<b>1,2</b>
<b>Minho/Lima</b>	<b>113,1</b>	<b>-0,29</b>	<b>-0,37</b>	<b>7,8</b>	<b>11,5</b>	<b>4,7</b>	<b>32,2</b>	<b>1,1</b>
<b>Cávado</b>	<b>331,3</b>	<b>0,36</b>	<b>0,34</b>	<b>10,1</b>	<b>6,7</b>	<b>5,1</b>	<b>37,4</b>	<b>1,2</b>
<b>Ave</b>	<b>421,1</b>	<b>0,10</b>	<b>0,17</b>	<b>8,9</b>	<b>7,2</b>	<b>4,5</b>	<b>33,5</b>	<b>1,1</b>

Fonte: INE, I.P., Portugal, 2009, Anuário Estatístico da Região Norte 2008, consulta realizada em 06/03/2010.

As NUTs III que integram a área geográfica definida no presente estudo (região Minho) registaram, nos últimos anos, crescimentos populacionais ligeiros. A NUT Minho-Lima apresenta uma área de 2.218,2 km<sup>2</sup> e uma densidade populacional de apenas 113,1 Hab./km<sup>2</sup>, facto que nos permite inferir algumas características da distribuição da sua população, essencialmente dispersa. As NUTs do Cávado e do Ave, como se referiu, apresentam densidades populacionais bastante superiores aquelas que o país e a região Norte registaram, atingindo, respectivamente, 331,3 e 421,1 Hab./km<sup>2</sup>.

Em Dezembro de 2008, a região Minho apresentava 1.188.331 indivíduos como população residente, sendo que a NUT III Minho-Lima detinha 21% do total de residentes na região Minho, a NUT III Cávado 31% e a sub-região Ave com 40%. Relativamente à distribuição por grupos etários, importa traduzir os valores absolutos no Índice de Dependência de Idosos, que foi de 157,9, em 2008, na NUT III Minho-Lima, de 75,5 na NUT III Cávado e de 81,6 na NUT III Ave.

A população jovem da região Minho continua a ser considerada um dos factores críticos de sucesso da região, assim o identificam os agentes económicos regionais entrevistados.

De acordo com a informação da tabela B, as NUTs III que compõem a região Minho detinham 77,33% da população com menos de 24 anos do total da região Norte, sendo que é o Cávado a

**Tabela B** - População residente (grupos etários) em Portugal, Norte e Minho, 31/12/2008

	População residente	0-14 anos	15-24 anos	25-64 anos	65 e mais anos
<b>Portugal</b>	10 627 250	1 622 991	1 207 060	5 922 990	1 874 209
<b>Continente</b>	10 135 309	1 533 362	1 135 989	5 654 307	1 811 651
<b>Norte</b>	<b>3 745 439</b>	<b>584 267</b>	<b>458 624</b>	<b>2 122 116</b>	<b>580 432</b>
<b>Minho/Lima</b>	<b>250 951</b>	<b>33 266</b>	<b>29 400</b>	<b>135 769</b>	<b>52 516</b>
<b>Cávado</b>	<b>412 791</b>	<b>70 748</b>	<b>54 792</b>	<b>233 813</b>	<b>53 438</b>
<b>Ave</b>	<b>524 589</b>	<b>3 250</b>	<b>2 779</b>	<b>10 804</b>	<b>3 020</b>
<b>Total NUTs III</b>	<b>1 188 331</b>	<b>188 334</b>	<b>152 604</b>	<b>672 656</b>	<b>174 737</b>

Fonte: INE, I.P., Portugal, 2009, Anuário Estatístico da Região Norte 2008, consulta realizada em 06/03/2010.

sub-região com maior número absoluto de população residente em idade jovem, com 36,82% (população com menos de 24 anos) – (tabela A e B).

Em 2012, Braga, será a Capital Europeia da Juventude, e muito se espera deste evento, designadamente novos investimentos e novas dinâmicas populacionais.

### c. Educação

A evolução da estrutura escolar em Portugal ao longo nos últimos vinte anos foi determinada por factores como a Lei de Bases do Sistema Educativo de 1986, a tendência de diminuição da taxa natural da população, o alargamento da rede de ensino pré-escolar, um reforço do ensino superior, a expansão do ensino privado e o desenvolvimento das TIC, indica o INE (2009). Exemplificando, a despesa pública em educação, em 2004, representava 7,4% do PIB nacional, correspondendo a uma despesa *per capita* de 1016 euros (mais 19% do que em 2000). Por seu turno, a despesa *per capita* das famílias em educação foi, no mesmo ano, de 107€ mais 19% que em 2000 (Cadima Ribeiro *et al.* 2008).

A taxa bruta escolarização, em 2007-2008, foi na NUT Minho-Lima de 121,4, superior à registada na região Norte e no país, embora nas NUTs do Cávado (118,2) e do Ave (116,0) esse valor se situe mais abaixo (tabela C). Ainda assim, este indicador estatístico é revelador dos níveis de escolarização na região Minho, que embora no bom caminho necessita de um reforço na qualificação e requalificação do seu capital humano. À semelhança do que se tem verificado nas últimas duas décadas, os alunos matriculados no ensino profissional continua pouco expressivo.

**Tabela C** - Indicadores de educação, 2007/2008, 31/09/2009

	Taxa bruta de escolarização		Taxa de retenção e desistência no ensino básico				Taxa de transição/conclusão no ensino secundário		
	Ensino básico	Ensino secundário	Total	1º Ciclo	2º Ciclo	3º Ciclo	Total	Cursos gerais/científico-humanísticos	Cursos tecnológicos
<b>Portugal</b>	121,3	101,0	7,9	3,7	8,0	14,0	79,0	79,7	73,9
<b>Continente</b>	121,3	101,2	7,7	3,6	7,8	13,7	79,4	80,0	74,4
<b>Norte</b>	118,8	93,2	6,6	2,7	5,8	12,6	81,2	81,6	77,2
<b>Minho-Lima</b>	<b>121,4</b>	<b>103,6</b>	<b>4,6</b>	<b>1,7</b>	<b>3,5</b>	<b>9,5</b>	<b>84,1</b>	<b>84,5</b>	<b>80,7</b>
<b>Cávado</b>	<b>118,2</b>	<b>97,7</b>	<b>5,6</b>	<b>2,0</b>	<b>4,7</b>	<b>11,0</b>	<b>80,5</b>	<b>80,7</b>	<b>78,0</b>
<b>Ave</b>	<b>116,0</b>	<b>87,9</b>	<b>6,2</b>	<b>2,7</b>	<b>5,1</b>	<b>11,7</b>	<b>83,4</b>	<b>83,8</b>	<b>80,6</b>

Fonte: INE, I.P., Portugal, 2009, Anuário Estatístico da Região Norte 2008, consulta realizada em 06/03/2010.

A taxa de escolarização no ensino superior foi de 26,4% na região Norte, 13,6% na sub-região Minho-Lima, 33,3% no Cávado e apenas 7,8% no Ave. Nos últimos anos houve um reforço do

número de estabelecimentos de educação na região Minho. Por exemplo, no ano lectivo de 2007-2008 estavam contabilizados 183 estabelecimentos públicos na região Norte, 28,96% na região Minho e 138 estabelecimentos privados, 33,33% no Minho.

**Tabela D** - Diplomados no ensino superior por área de estudo e sexo, segundo a NUTS III, 2007/2008

Área de estudo	Sexo	Portugal	Norte								
			Total	Minho-Lima	Cávado	Ave	Grande Porto	Tâmega	Entre Douro e Vouga	Douro	Alto Trás-os-Montes
Total	HM	84 009	28 028	1 208	4 467	1 244	16 677	934	258	1 421	1 819
	H	33 900	17 215	711	2 544	918	10 048	668	150	880	1 296
	M	50 109	10 813	497	1 923	326	6 629	266	108	541	523

Fonte: INE, I.P., Portugal, 2009, Anuário Estatístico da Região Norte 2008, consulta realizada em 06/03/2010.

Na tabela D podemos verificar o número de diplomados no ensino superior nas NUTs da região Norte. As NUTs Minho-Lima, Cávado e Ave detinham 24,68% dos diplomados da região Norte, sendo que o valor absoluto mais elevado é o do Grande Porto (16.677 indivíduos).

#### d. Cultura

De acordo com o INE (2009) as despesas efectuadas pelas Câmaras Municipais em “actividades culturais e de desporto” aumentaram (9,4%) em 2008 por comparação com o ano de 2007. Do valor global de despesa destacam-se as referentes a “jogos e desportos” (33,6% do total), “actividades sócio culturais” (14,1%), e “publicações e literatura” (11,6%). O grupo de actividades “jogos e desporto” continuou a concentrar cerca de um terço do total das despesas correntes, reforçando-se a participação das câmaras municipais nesse domínio. As despesas com um elemento fulcral na atracção de investimento, visitantes e infra-estruturas o “Património cultural” representou menos de 8% das despesas correntes.

Na região Norte as despesas das câmaras municipais em actividades culturais e de desporto em 2008 foram de 294 624 milhares de euros, sendo que a na estrutura destas despesas assume peso relevante a rubrica “Jogos e Desportos”, com 68 259 milhares de euros (35,1% do total de despesa em 2008). Na região Minho a despesa em actividades culturais e de desporto ficou-se por um valor médio de 14.193,67 mil euros (conjunto das três NUTS: Minho-Lima, Cávado e Ave), sendo que destacamos, pelo que aludimos a seguir o reduzido valor de despesa corrente em “Actividades socio-culturais”, apenas pouco mais de 2000 mil euros (tabela E).

**Tabela E** - Despesas das câmaras municipais em actividades culturais e de desporto 2008 (euros)

	Total de despesas	Total	Despesas correntes das quais									
			Património		Publicações e literatura		Música	Artes cénicas	Actividades socio-culturais	Recintos culturais	Jogos e desportos	
			Total	Museus	Total	Bibliotecas					Total	Recintos
<b>Portugal</b>	863 808	546 019	42 668	25 055	63 248	46 626	44 733	18 987	76 914	16 230	183 251	38 830
<b>Continente</b>	824 743	525 551	41 172	24 004	61 624	45 570	42 280	17 614	72 814	15 792	177 799	38 526
<b>Norte</b>	294 624	184 602	12 389	6 384	16 829	12 708	13 329	5 218	31 943	4 695	68 259	12 201
<b>Minho-Lima</b>	<b>20 358</b>	<b>10 781</b>	<b>1 126</b>	<b>607</b>	<b>1 462</b>	<b>1 148</b>	<b>1 399</b>	<b>481</b>	<b>2 130</b>	<b>313</b>	<b>3 132</b>	<b>991</b>
<b>Cávado</b>	<b>21 827</b>	<b>13 245</b>	<b>1 106</b>	<b>531</b>	<b>1 011</b>	<b>737</b>	<b>711</b>	<b>302</b>	<b>2 166</b>	<b>923</b>	<b>5 286</b>	<b>1 629</b>
<b>Ave</b>	<b>39 196</b>	<b>28 341</b>	<b>1 846</b>	<b>497</b>	<b>2 381</b>	<b>1 620</b>	<b>1 374</b>	<b>656</b>	<b>1 419</b>	<b>220</b>	<b>10 544</b>	<b>2 515</b>

Fonte: INE, I.P., Portugal, 2009, Anuário Estatístico da Região Norte 2008, consulta realizada em 06/03/2010.

Nas três sub-regiões que compõem o Minho, a sub-região do Ave é aquela que mais gastou com actividades culturais relacionadas com o desporto, com 39 196 euros (13,30% do total), embora a maior fatia seja aplicada em “jogos e desportos” seguidas das “bibliotecas” e “actividades sócio-culturais”.

Importa, na vertente cultural, enaltecer o papel dos eventos culturais na atracção de turistas e na dinamização de outras actividades como suporte à criação de uma imagem de um destino turístico (Cadima Ribeiro *et al.* 2006: 63), acrescentando valor e permitindo a atracção de investimento. Cadima Ribeiro *et al.* (2006: 63), reforça que os eventos culturais “são eventos igualmente vistos como susceptíveis de influenciar positivamente a imagem externa e interna de um território”. Contudo, o sucesso de eventos culturais, e a sua celebração na região Minho não é excepção só se consegue com um trabalho de “coordenação e colaboração entre agentes envolvidos, quer públicos quer privados, sem esquecer o papel dos residentes do território causa” (Cadima Ribeiro *et al.* 2006: 63)

O evento capital europeia da Cultura é um dos eventos que assume maior preponderância na dinamização económica e atracção de investimento (Richards 2004) e isso se espera que aconteça na região Minho, conduzindo a um aumento das despesas em cultura. Em 2012, Guimarães será Capital Europeia da Cultura.



Portanto o indicador actividades culturais deverá continuar a assumir a maior fatia das despesas municipais sendo, no nosso ponto de vista, investimentos âncora do Minho, pela sua capacidade de atracção e sendo desenvolvidos sustentadamente e trabalhados em rede serem motores de dinamização económica.

### e. Mercado de trabalho

Em Portugal a taxa de actividade (da população com idades compreendidas entre os 15 e os 64 anos) registou um crescimento, dando continuidade à tendência registada após 1998 (INE 2009). “A taxa de actividade da população dos 15 aos 64 anos foi de 74,2%, tendo aumentando 0,1 pontos percentuais (p.p.) face a 2007 e 3,8 p.p. face a 1998. O INE reforça que este aumento fica a dever-se a factores como emancipação da mulher e a sua participação no mercado de trabalho bem como ao adiamento progressivo da idade da reforma.

A população activa no país registou um crescimento de 7,5% entre 2000 e 2007, resultante do aumento da população do grupo etário dos 15-64 anos (4,6%) e da sua taxa de actividade que subiu de 60,9% em 2000 para 62,6% em 2007. Sem dados para a região do Minho, importa relevar a elevada taxa de desemprego da região Norte (8,7%), muito acima da taxa nacional (7,6%) – (tabela F).

**Tabela F** - Indicadores do mercado de trabalho por NUTS II, 2008

	Taxa de desemprego			Proporção de desemprego de longa duração	Quadros superiores e especialistas no total de empregados
	Total	Mulheres	15-24 anos		
<b>Portugal</b>	<b>7,6</b>	<b>8,8</b>	<b>16,4</b>	<b>49,8</b>	<b>15,1</b>
<b>Continente</b>	<b>7,7</b>	<b>8,9</b>	<b>16,6</b>	<b>49,9</b>	<b>15,4</b>
<b>Norte</b>	<b>8,7</b>	<b>10,1</b>	<b>16,2</b>	<b>52,8</b>	<b>13,7</b>
<b>Centro</b>	5,4	7,1	12,1	46,3	10,7
<b>Lisboa</b>	8,2	8,4	20,9	50,8	21,8
<b>Alentejo</b>	9,0	11,7	19,6	42,9	15,9
<b>Algarve</b>	7,0	9,0	19,3	41,7	16,7
<b>R. A. Açores</b>	5,5	8,3	12,8	45,4	8,2
<b>R. A. Madeira</b>	6,0	6,3	15,1	49,8	12,2

Fonte: INE, I.P., Portugal, 2009, Anuário Estatístico da Região Norte 2008, consulta realizada em 06/03/2010.

“O desemprego, em grande medida estrutural, constitui o principal problema da economia portuguesa” (Cadima Ribeiro *et al.* 2008). A região Minho terá de prosseguir a reconversão e modernização, como têm feito algumas entidades (veja-se o caso das parecerias para a requalificação dos recursos humanos realizada entre a ADRAVE e o Instituto de Emprego e

Formação Profissional, comentou o entrevistado da ADRAVE). A mão-de-obra, embora não seja um factor com muita influência na atracção de investimento estrangeiro para a região (de acordo com as respostas às entrevistas realizadas), pode criar dificuldades (um ponto fraco) em termos de atracção de investimento e problemas sociais derivados da incapacidade do sector produtivo absorver os recursos humanos que esvaziam dos sectores tradicionais da região, o têxtil e o vestuário.

#### **f. Comércio internacional**

No último *Anuário Estatístico de Portugal 2008* (INE 2009) infere-se um crescimento anual de 1,0% no comércio internacional (saida de bens), embora a entrada de bens tivesse sofrido um aumento de 7,2% por comparação com 2007. Numa breve leitura às trocas comerciais com países, destaca-se Angola com um peso de 6,0% (superando o Reino Unido e os E.U.A.), assumindo-se como principal destino extracomunitário. Contudo, e apesar das quebras registadas, os mercados mais importantes continuam a ser a Espanha, a Alemanha e a França, que representam conjuntamente 51,8% do valor total das exportações comunitárias de Portugal. A Espanha continua a ser o principal país de destino (27,2%), a que se segue a Alemanha (12,9%) e a França (11,7%), (INE 2009) - (tabela G).

A região Norte de Portugal tem-se assumido como uma das regiões mais propensas às trocas comerciais com o exterior, comunitário e extra-comunitário. Neste sentido, importará ter como prioridades nacionais e regionais a melhoria da rede de comunicações e acessibilidades, incluindo as de âmbito transfronteiriço e europeu (tabela G).

**Tabela G** - Indicadores do comércio internacional por NUTS III, 2008

	Taxa de cobertura das entradas pelas saídas	Proporção das saídas para os 4 principais mercados no total das saídas	Proporção das saídas intracomunitárias (UE27) no total das saídas	Proporção das saídas para Espanha no total das saídas	Proporção das entradas dos 4 principais mercados no total das entradas	Proporção das entradas intracomunitárias (UE27) no total das entradas	Proporção das entradas provenientes de Espanha no total das entradas	Proporção das saídas de bens de alta tecnologia no total das saídas
<b>Portugal</b>	<b>62</b>	<b>58</b>	<b>74</b>	<b>27</b>	<b>57</b>	<b>74</b>	<b>31</b>	<b>6,41</b>
<b>Continente</b>	<b>63</b>	<b>58</b>	<b>74</b>	<b>27</b>	<b>56</b>	<b>73</b>	<b>30</b>	<b>6,55</b>
<b>Norte</b>	<b>109</b>	<b>58</b>	<b>74</b>	<b>26</b>	<b>66</b>	<b>83</b>	<b>33</b>	<b>11,08</b>
<b>Minho-Lima</b>	<b>129</b>	<b>72</b>	<b>87</b>	<b>39</b>	<b>82</b>	<b>93</b>	<b>51</b>	<b>4,36</b>
<b>Cávado</b>	<b>156</b>	<b>73</b>	<b>91</b>	<b>23</b>	<b>75</b>	<b>86</b>	<b>42</b>	<b>0,41</b>
<b>Ave</b>	<b>166</b>	<b>61</b>	<b>84</b>	<b>25</b>	<b>56</b>	<b>72</b>	<b>30</b>	<b>1,06</b>
Grande Porto	68	56	56	22	66	85	30	28,75
Tâmega	197	67	87	24	72	84	37	0,42
Entre Douro e Vouga	191	65	78	29	65	81	36	0,29
Douro	91	62	63	11	89	95	61	0,38
Alto Trás-os-Montes	102	96	92	62	92	98	44	0,25

Fonte: INE, I.P., Portugal, 2009, Anuário Estatístico da Região Norte 2008, consulta realizada em 06/03/2010.

Na tabela H, destaca-se a taxa de cobertura das entradas pelas saídas nas três NUTS referenciadas, Minho-Lima, Cávado e Ave, que ultrapassa a taxa de cobertura da região Norte (109%), com 129%, 156% e 166%, respectivamente. Destacamos também a importância do comércio da região Minho com o espaço comunitário.

De acordo com Cadima Ribeiro *et al.* (2008) a estrutura produtiva da região Norte, onde se insere o Minho (região) é especializada em sectores com crescimento do emprego abaixo da média nacional. Nos últimos anos a sub-região Minho-Lima beneficiou de uma menor especialização em actividades do sector secundário e de um crescimento muito favorável das actividades de serviços. Nas NUT do Cávado e do Ave, com um peso acrescido dos sectores têxtil e do vestuário, evidenciaram um fraco crescimento do emprego, o qual foi impulsionado essencialmente pelas actividades de serviços.

O tecido produtivo e comercial, tido como eixo estratégico neste trabalho de diagnóstico da região na perspectiva do desenvolvimento de uma marca para região Minho, é diversificado. Prevalece a predominância do sector secundário. A paisagem industrial é dominada pelos sectores têxtil e da confecção de vestuário (moda), a par do sector alimentar (agro-alimentar) e fabrico de calçado.

Nitidamente a densidade de empresas é superior no Ave (36,3 N.º/km²) valor superior à região Norte, com um volume de negócios por empresa na ordem dos 279,5 milhares de euros. Se poderemos colocar nestes termos, o Minho-Lima é mais empreendedor com 73,55 % de proporção de empresas individuais (tabela H).

**Tabela H** - Indicadores de empresas por município, 2007

	Densidade de empresas	Proporção de empresas individuais	Proporção de empresas com menos de 250 pessoas ao serviço	Proporção de empresas com menos de 10 pessoas ao serviço	Pessoal ao serviço por empresa	Volume de negócios por empresa	Indicador de concentração do volume de negócios das 4 maiores empresas
	N.º/km²	%			N.º	milhares de euros	%
Portugal	12,0	68,19	99,9	95,4	3,5	321,6	5,1
Continente	11,9	68,31	99,9	95,5	3,5	322,0	5,3
Norte	16,8	68,25	99,9	94,5	3,6	266,2	5,7
<b>Minho-Lima</b>	<b>10,3</b>	<b>73,55</b>	<b>99,9</b>	<b>95,7</b>	<b>2,9</b>	<b>174,4</b>	<b>11,9</b>
<b>Cávado</b>	<b>31,5</b>	<b>68,43</b>	<b>99,9</b>	<b>93,8</b>	<b>3,6</b>	<b>240,8</b>	<b>8,4</b>
<b>Ave</b>	<b>36,3</b>	<b>64,29</b>	<b>99,9</b>	<b>92,5</b>	<b>4,4</b>	<b>279,5</b>	<b>6,9</b>
<b>Grande Porto</b>	<b>176,1</b>	<b>66,69</b>	<b>99,9</b>	<b>95,4</b>	<b>3,6</b>	<b>335,1</b>	<b>11,2</b>

Fonte: INE, I.P., Portugal, 2009, Anuário Estatístico da Região Norte 2008, consulta realizada em 06/03/2010.

### **g. Turismo**

O turismo tem vindo a ganhar um espaço crescente nas propostas de desenvolvimento que têm sido delineadas com o fim de contribuir para a resolução da crise que afecta a maioria das áreas rurais. Contudo, apesar das perspectivas de evolução do sector turístico serem animadoras, é fundamental que o seu “crescimento seja efectuado de forma sustentada, quer a nível económico, quer a nível ambiental” (Vareiro 2008: 1). A actividade turística existe num relacionamento em rede entre os agentes económicos, as actividades, os prestadores de serviços de alojamento, de alimentação e bebidas, de transportes, de entretenimento e outros serviços para os turistas. Esta actividade é um elemento estruturante da economia (Cadima Ribeiro *et al.* 2005: 1). O sucesso da actividade turística, na linha de pensamento de Cadima Ribeiro *et al.* (2001) citado em (Vareiro 2008: 1), passa pela capacidade de preservação do equilíbrio ambiental e a valorização do património cultural configurando produtos turísticos alternativos. A região Minho possui elevado património natural, patrimonial construído, bem como património etnográfico único e diferenciador.

De acordo com o INE (2007), no início de 2007, os estabelecimentos hoteleiros registaram cerca de dois milhões de dormidas, representando um acréscimo de 4.6% por comparação com

o mesmo período do ano anterior. Em 2008 registaram-se 4.250.764 milhões de dormidas na região Norte, sendo que 349.959 forma na sub-região Minho-Lima, 517.949 no Cávado e na sub-região com menor dinâmica turística o Ave com 273.052 de dormidas em estabelecimentos hoteleiros (INE 2008). Os principais países de proveniência são a Espanha, com 538 552 milhões de dormidas na região Norte (51.444 no Cávado), seguido da França e Alemanha – tabela I.

**Tabela I - Dormidas nos estabelecimentos hoteleiros, segundo o país de residência habitual, 2008**

	Total Geral	Total UE27	Total UE25	União Europeia (15)								E.U.A.
				Total	dos quais							
					Portugal	Alemanha	Espanha	França	Itália	Países Baixos	Reino Unido	
Portugal	39 227 938	35 745 569	35 623 335	34 960 566	13 023 693	3 657 516	3 069 468	1 590 488	929 096	1 974 157	7 302 078	568 053
Continente	31 892 281	28 846 600	28 732 605	28 281 750	11 730 551	2 266 340	2 823 047	1 192 923	816 893	1 710 829	5 497 218	508 948
Norte	4 250 764	3 856 843	3 837 687	3 779 510	2 417 660	154 128	538 552	198 970	127 212	61 351	140 733	52 034
<b>Minho-Lima</b>	<b>349 959</b>	<b>336 475</b>	<b>328 182</b>	<b>326 701</b>	<b>248 689</b>	<b>9 369</b>	<b>35 144</b>	<b>8 171</b>	<b>2 860</b>	<b>3 877</b>	<b>6 893</b>	<b>1 740</b>
<b>Cávado</b>	<b>517 949</b>	<b>485 674</b>	<b>484 711</b>	<b>476 806</b>	<b>343 576</b>	<b>17 383</b>	<b>51 444</b>	<b>22 310</b>	<b>9 069</b>	<b>7 807</b>	<b>16 993</b>	<b>5 995</b>
<b>Ave</b>	<b>273 052</b>	<b>255 368</b>	<b>254 718</b>	<b>248 673</b>	<b>176 607</b>	<b>9 586</b>	<b>28 046</b>	<b>13 208</b>	<b>6 880</b>	<b>3 142</b>	<b>5 336</b>	<b>2 090</b>
<b>Grande Porto</b>	<b>2 415 081</b>	<b>2 113 696</b>	<b>2 104 865</b>	<b>2 064 695</b>	<b>1 100 322</b>	<b>105 684</b>	<b>382 797</b>	<b>130 914</b>	<b>101 765</b>	<b>41 927</b>	<b>97 198</b>	<b>38 191</b>

Fonte: INE, I.P., Portugal, 2009, Anuário Estatístico da Região Norte 2008, consulta realizada em 06/03/2010.

De acordo com o *Anuário Estatístico da Região Norte 2008* (INE 2009), o número de noites de hóspedes estrangeiros na região Minho manteve-se ligeiramente acima do número de noites na região Norte (2,1), com a excepção do Ave, sendo que não mais de 30% são hóspedes de nacionalidade estrangeira e concentram a sua estada entre Julho e Setembro (tabela J).

**Tabela J - Indicadores de hotelaria, 2008**

	Estada média de hóspedes estrangeiros	Capacidade de alojamento por 1000 habitantes	Hóspedes por habitante	Proporção de hóspedes estrangeiros	Proporção de dormidas entre Julho-Setembro	Dormidas em estab. hoteleiros por 100 habitantes	Proveitos de aposento por capacidade de alojamento
	N.º de noites	N.º		%	N.º	milhares de euros	
<b>Portugal</b>	<b>3,7</b>	<b>25,8</b>	<b>1,3</b>	<b>52,8</b>	<b>36,9</b>	<b>369,1</b>	<b>4,83</b>
<b>Continente</b>	<b>3,3</b>	<b>23,4</b>	<b>1,2</b>	<b>50,6</b>	<b>38,0</b>	<b>314,7</b>	<b>4,65</b>
<b>Norte</b>	<b>2,1</b>	<b>10,4</b>	<b>0,6</b>	<b>36,8</b>	<b>34,7</b>	<b>113,5</b>	<b>3,69</b>
<b>Minho-Lima</b>	<b>2,2</b>	<b>19,9</b>	<b>0,7</b>	<b>24,2</b>	<b>40,4</b>	<b>139,5</b>	<b>x</b>
<b>Cávado</b>	<b>2,3</b>	<b>12,0</b>	<b>0,7</b>	<b>26,0</b>	<b>39,9</b>	<b>125,5</b>	<b>x</b>
<b>Ave</b>	<b>1,9</b>	<b>4,7</b>	<b>0,3</b>	<b>30,3</b>	<b>32,0</b>	<b>52,1</b>	<b>x</b>
<b>Grande Porto</b>	<b>2,1</b>	<b>13,6</b>	<b>1,0</b>	<b>47,6</b>	<b>33,2</b>	<b>188,2</b>	<b>x</b>

Fonte: INE, I.P., Portugal, 2009, Anuário Estatístico da Região Norte 2008, consulta realizada em 06/03/2010.

Na tabela J verificamos que a capacidade de alojamento por 1000 habitantes na região Minho se situa acima da verificada na região Norte (10,4 alojamentos), com a excepção da capacidade registada na sub-região do Ave (4,7 alojamentos).

Na linha de pensamento de Vareiro (2008) e tendo presente o diagnóstico central neste trabalho, resultante das entrevistas realizadas, entendemos que o Minho deve reorganizar o seu território e centrar atenção nos recursos que o diferenciem.

Abordamos a importância da cultural, em particular dos eventos culturais, contudo o turismo pela sua contribuição real para o desenvolvimento do mundo rural e de regiões deprimidas deve ser uma aposta e é um factor crítico de sucesso identificado pelos agentes económicos entrevistados. Contudo, terão de ser os agentes e entidades locais a dinamizar a actividade turística. Esta nossa posição co-substancia-se numa pesquisa efectuada no *Plano Estratégico Nacional do Turismo 2006-2015* disponível em URL: <http://www.portugal.gov.pt/> . Usando a ferramenta de pesquisa na internet (<http://www.google.pt>) para a palavra «Minho» verificamos que esta surge apenas uma vez em todo o documento e no item “factores diferenciadores mencionados por operadores e outros agentes de mercado”, ao incluírem o Minho na “multiplicidade de sub-culturas regionais (Minho, Douro, Lisboa, Algarve...)”.

Neste anexo procuramos sintetizar alguns indicadores estatísticos que possibilitam uma aferir a posição da região Minho em termos de demografia, educação, aspectos de ordem económica e cultural. A análise à região não se esgota nestes indicadores. Reconhecemos que muita outra informação do INE e outras fontes que disponibilizam dados secundários permitem uma leitura da realidade estrutural e conjuntural do Minho.

## II. Anexo II

---

Concelhos da região Minho, numa distribuição distrital

---

### **Distrito de Braga**

- Amares
- Barcelos
- Braga
- Cabeceiras de Basto
- Celorico de Basto
- Esposende
- Fafe
- Guimarães
- Póvoa de Lanhoso
- Terras do Bouro
- Vieira do Minho
- Vila Nova de Famalicão
- Vila Verde
- Vizela

---

### **Distrito de Viana do Castelo**

- Arcos de Valdevez
- Caminha
- Melgaço
- Monção
- Paredes de Coura
- Ponte da Barca
- Ponte do Lima
- Valença
- Viana do Castelo
- Vila Nova de Cerveira

---

Fonte: Instituto Nacional de Estatística, URL: <http://www.ine.pt>, consulta realizada em 01/12/2009.

### III. Anexo III

---

Nomenclaturas de Unidade Territorial (NUTS), que integram concelhos da região Minho

---

#### **NUT de nível I - Norte**

---

##### **NUT de nível II - Minho-Lima**

- Arcos de Valdevez
- Caminha
- Melgaço
- Monção
- Paredes de Coura
- Ponte da Barca
- Ponte de Lima
- Valença
- Viana do Castelo
- Vila Nova de Cerveira

---

##### **NUT de nível II - Cávado**

- Amares
- Barcelos
- Braga
- Esposende
- Terras de Bouro
- Vila Verde

---

##### **NUT de nível II - Ave**

- Fafe
- Guimarães
- Póvoa de Lanhoso
- Santo Tirso
- Trofa
- Vieira do Minho
- Vila Nova de Famalicão
- Vizela

---

Fonte: Instituto Nacional de Estatística, URL: <http://www.ine.pt>, consulta realizada em 01/12/2009.



#### IV. Anexo IV

Agentes económicos regionais identificados e os entrevistados (assinalados com sublinhado, com ordenação alfabética)

<b>Eixo estratégico I:</b>  Tecido produtivo e comercial	<b><u>Associação Comercial de Braga (entrevista 2*)</u></b> Associação Comercial e Industrial de Barcelos Associação Comercial e Industrial de Guimarães Associação Comercial e Industrial de V. N. Famalicão Associação Empresarial de Viana do Castelo <b><u>Associação Industrial do Minho (entrevista 1)</u></b> <b><u>Pólo de Competitividade Agro-Alimentar (entrevista 6)</u></b>
<b>Eixo estratégico II:</b>  Eventos, cultura e turismo	Associação de Turismo de Habitação - Solares de Portugal Central Nacional do Turismo no Espaço Rural <b><u>Cooperativa de Turismo Religioso (entrevista 2*)</u></b> (* Mesma pessoa) Região de Turismo do Alto Minho Região de Turismo do Verde Minho Zona de Turismo Guimarães
<b>Eixo estratégico III:</b>  Redes, inovação e internacionalização	<b><u>Agência de Desenvolvimento Regional do Vale do Ave (entrevista 3)</u></b> Associação de Municípios do Vale do Cávado Câmara Municipal de Barcelos <b><u>Câmara Municipal de Braga (entrevista 5)</u></b> Câmara Municipal de Guimarães Câmara Municipal de Viana do Castelo Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão <b><u>Quadrilátero Urbano (entrevista 7)</u></b>
<b>Eixo estratégico IV:</b>  Capital Humano, criatividade e desenvolvimento	<i>3 B's Research Group - Biomaterials, Biodegradables and Biomimetics</i> CeNTI - Centro de Nanotecnologia e Materiais Técnicos, Funcionais e Inteligentes Citeve - Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal <b><u>Health Cluster Portugal (entrevista 4)</u></b> <i>INL - International Iberian Nanotechnology Laboratory</i> TecMinho - Interface da Universidade do Minho Universidade do Minho

<sup>1</sup>URL: <http://www.dgotdu.pt/PC/>, consultado em Dezembro de 2009.

<sup>2</sup>URL: <http://www.cm-braga.pt/docs/CMB/Documentos/PECQuadrilatero.pdf>, consultado em Dezembro de 2009.

<sup>3</sup>URL: [http://www.posc.mctes.pt/documentos/pdf/checklist\\_ON.pdf](http://www.posc.mctes.pt/documentos/pdf/checklist_ON.pdf) e <http://www.ccr-norte.pt/on/>, consultado em Dezembro de 2009.

<sup>4</sup>URL: <http://www.qren.pt/>, consultado em Dezembro de 2009.