

O Marketing Territorial como Instrumento de Valorização de Destinos Turísticos: Aplicação ao Concelho da Praia da Vitória

Dissertação de Mestrado

Ricardo António Ferraz da Rosa

Mestrado em

Ciências Económicas e Empresariais



O Marketing Territorial como Instrumento de Valorização de Destinos Turísticos: Aplicação ao Concelho da Praia da Vitória

Dissertação de Mestrado

Ricardo António Ferraz da Rosa

Orientadores

Prof.^a Doutora Ana Isabel Damião Serpa Arruda Moniz

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Marketing.



RESUMO

Num mundo cada vez mais competitivo, o marketing territorial representa a arte de posicionar um território no vasto mercado mundial. Este tipo de marketing diz respeito aos fatores tipicamente territoriais que possam atrair investimentos industriais, turistas, trabalhadores especializados, sucursais de distribuição, comércios e serviços especializados, entre outros.

O presente trabalho trata das linhas gerais com referência às vantagens resultantes da adoção de um Planeamento Estratégico de Marketing Territorial, a fim de promover o concelho da Praia da Vitória, permitindo deste modo, uma maior atratividade turística, um crescimento económico sustentável do setor de turismo e uma melhor qualidade de vida para os seus residentes.

Nesta linha de pensamento foi elaborado um modelo teórico de Planeamento Estratégico de Marketing Territorial, adequado às necessidades do concelho da Praia da Vitória. Pretende ser a base de um futuro instrumento de trabalho no âmbito das ações e estratégias concelhias destinadas à valorização deste concelho, nomeadamente como destino turístico. Para a sua concretização foi necessário conhecer e identificar oportunidades, competências e capacidades do lugar em estudo, tendo em conta a insularidade e a partilha das mesmas características da Região Autónoma dos Açores.

Palavras-chave: Marketing Territorial, Destinos Turísticos, Praia da Vitória, Açores, Azores.

ABSTRACT

In an increasingly competitive world, territorial marketing represents the art of positioning a territory in the vast world market. This type of marketing refers to typically territorial factors that can attract industrial investments, tourists, specialized workers, distribution branches, specialized trade and services among others.

This paper deals with the general lines with reference to the advantages resulting from the adoption of strategic marketing planning in order to promote the municipality of Praia da Vitória, thus allowing a greater tourist attractiveness, sustainable economic growth of the tourism sector and a better quality of life for its residents.

Having this issue in mind, adapted to the needs of Praia da Vitória, a theoretic model of a strategic territorial marketing plan was developed. The main purpose of the present dissertation thesis is meant to be the root of a future instrument to be used in actions and strategies that value this place, mainly as a tourism destination place, identifying and studying opportunities, skills and capacities of this place, taking into account the issue of insularity and the shared characteristics of the Autonomous Region of the Azores.

Keywords: Territorial Marketing, Tourism Destinations, Place Marketing, Place Branding, Praia da Vitória, Açores, Azores.

DEDICATÓRIA

Aos meus pais. À minha esposa e à nossa filha.

Agradecimentos

Obrigado Sra. Professora Ana. Nunca deixarei de reconhecer as suas elevadas qualidades humanas, pedagógicas e científicas. A sua empatia revela muito bem o seu valor.

ÍNDICE

Introdução.....	1
CAPÍTULO I. Enquadramento teórico	3
1. Marketing territorial	4
1.1. Evolução e conceito	4
2. Imagem de um lugar	7
2.1. Aspetos da oferta turística na imagem de um lugar	9
3. Planeamento estratégico territorial	11
3.1. Evolução e conceito	11
3.2. Objetivos e características	13
3.3. O processo de planeamento estratégico	16
CAPÍTULO II. Lugar em estudo: Praia da Vitória.....	18
4. Características.....	19
5. Turismo nos Açores.....	24
6. Destinos concorrência	30
CAPÍTULO III. Modelo para aplicação à Praia da Vitória	31
7. Processo de planeamento e estratégia.....	32
8. Diagnóstico ou análise da realidade	34
8.1. Entrevista.....	35
8.2. Atratividade e competitividade	40
8.3. Análise S.W.O.T.	42
8.4. Análise de fatores de marketing.....	44
9. Visão e objetivos	46
10. Plano de ação	51
10.1. Marketing Mix.....	52
11. Implementação e controle.....	56
Considerações finais.....	59
Referências bibliográficas	60

LISTA DAS TABELAS

Tabela 1 - Tipos de imagens de cidades	7
Tabela 2 – Fatores que influenciam a imagem de um destino.....	10
Tabela 3 - Benefícios da aplicação do planeamento estratégico nos territórios.....	14
Tabela 4 – Planeamento estratégico – características.....	14
Tabela 5 – População residente	22
Tabela 6 – Nível de escolaridade.....	23
Tabela 7 – Estabelecimentos e capacidade de alojamento	23
Tabela 8 – Recursos endógenos que influenciam a atratividade de um território.....	40
Tabela 9 – Análise S.W.O.T.....	43
Tabela 10 - O marketing mix empresarial adaptado ao marketing territorial	52

LISTA DAS FIGURAS

Figura 1- Rede de atores locais a participar num processo de marketing territorial	16
Figura 2- Elementos da capacidade organizativa	17
Figura 3 – Planta de ordenamento – Praia da Vitória.....	21
Figura 4 - Destinos concorrentes nacionais e estrangeiros.....	30
Figura 5 – Estratégia de turismo de Queensland	33
Figura 6 – 5 Forças de Porter. Aplicação ao marketing territorial	45
Figura 7 – Atores envolvidos no planeamento estratégico.....	47
Figura 8 – Pirâmide de Maslow.....	48
Figura 9- Marketing mix territorial	53

Introdução

Num mundo cada vez mais globalizado e competitivo, surge a necessidade emergente de colocar as regiões num quadro tanto nacional como internacional com uma imagem de marca, a fim de atrair investidores, historiadores, geógrafos, músicos, artistas e turistas entre outros, permitindo assim um crescimento económico para a região e um bem-estar social para os residentes e visitantes. Antes de desenhar e transmitir essa imagem, é exigido um trabalho de fundo por parte das organizações, sob orientação política dos governantes, baseado em Marketing Territorial; logo por sua vez exigindo igualmente a elaboração de um planeamento estratégico com vista à sua concretização.

Apesar dos lugares serem resultado da construção social e política, muitos deles são geridos como são os negócios e as empresas. Assim, estes requerem igualmente gestão estratégica e de negócio, de forma a atingirem os objetivos traçados. Em algumas regiões, a governação local e os responsáveis pela gestão de destinos e lugares, tem contemplado nas suas ações a implementação de estratégias de marketing e de marca, com vista à promoção dessas regiões, melhorando as condições de vida dos seus residentes e atraindo turistas, negócios e investimentos. Esta crescente prática tem despoletado na comunidade académica considerável atenção ao papel e à importância do *branding* e do Marketing Territorial, ao nível das cidades, das regiões e dos países.

O objetivo principal deste documento é elaborar um modelo teórico de Planeamento Estratégico de Marketing Territorial, adequado às necessidades do concelho da Praia da Vitória. Pretende ser a base de um futuro instrumento de trabalho no âmbito das ações e estratégias concelhias destinadas à valorização deste concelho, nomeadamente como destino turístico. Para a sua concretização foi necessário conhecer e identificar oportunidades, competências e capacidades do lugar em estudo.

Este trabalho é composto por uma introdução, três capítulos e considerações finais.

A introdução descreve sumariamente o âmbito do estudo e o respetivo enquadramento no tema do Planeamento Estratégico de Marketing Territorial.

O primeiro capítulo apresenta o enquadramento e a evolução do conceito, através de uma revisão bibliográfica relacionada com o tema, apresentando diferentes perspetivas e teorias de vários autores e investigadores, sobre marketing, gestão estratégica e planeamento estratégico, mais propriamente no âmbito territorial.

O segundo capítulo realiza uma breve caracterização do lugar em estudo, essencialmente no que diz respeito ao seu posicionamento atual no panorama regional, nacional e internacional.

O terceiro capítulo apresenta um modelo de Planeamento Estratégico de Marketing Territorial, contemplando os argumentos e aspetos mais relevantes para que esse seja desenvolvido no concelho da Praia da Vitória, onde atualmente não se verifica a sua utilização. Estruturado esse modelo, são apresentadas as fases inerentes ao desenvolvimento de um projeto dessa natureza, que envolve determinados pilares na base da sua criação, sendo eles o diagnóstico ou análise da realidade, a visão e objetivos, a formalização da estratégia, plano de ações, implementação e controlo.

Por fim é realizada uma conclusão com considerações finais sobre o presente trabalho.

CAPÍTULO I. Enquadramento teórico

1. Marketing territorial

1.1. Evolução e conceito

A partir do ano 1875, as cidades europeias começaram a promover as suas ofertas de turismo, exigindo dos territórios um desenvolvimento capaz de responder às perspetivas dos turistas. Segundo (Megri and Bencherif, 2014) e (OCKE and IKEDA, 2014), existe uma estreita relação via marketing territorial entre a economia de um território e o turismo. Esta relação é de grande importância para o desenvolvimento de um lugar.

Segundo (Fonseca and Ramos, 2006) a tendência progressiva para a urbanização, o desenvolvimento das tecnologias de informação e dos transportes, a globalização económica associada à lógica concorrencial do mercado, a complexificação dos mercados, das organizações e dos fenómenos sociopolíticos e o apelo à participação dos cidadãos e das organizações, vieram evidenciar as fragilidades do planeamento convencional. Foram estes fatores que vieram a “revelar os limites do planeamento convencional para responder aos desafios e necessidades dos novos tempos e determinaram a urgência de passar do plano como produto para o planeamento como processo”. (Ferreira, 2005)

(Cusin, François et Damon, 2010) referem a existência de inúmeros indicadores de classificação de territórios (ranking), que permitam a sua notação com diversos índices.

Segundo (Andersson, 2015) e (Glińska and Kilon, 2014) as práticas de marketing territorial não se limitam às grandes cidades e aos países, incluem sim, toda uma variedade de pequenos e médios territórios.

(Braun, 2008), na sua análise sobre a teoria e a prática do marketing das cidades constatou um deslizamento do marketing para o *branding*. (Kavaratzis, 2004) fala do *branding* territorial como um novo episódio de pôr em funcionamento o marketing territorial, na medida em que o primeiro, cria novas associações ao território, sejam elas

mentais, psicológicas ou emocionais, distinguindo-se do caráter funcional e racional das medidas do marketing. (Kavaratzis, 2004)

Para (Braun, 2008), seria, assim, uma etapa ou um objetivo final que sucede ao marketing e que está inspirado do sucesso da utilização das marcas para os produtos, os serviços e sobretudo as empresas.

(Eshuis and Klijn, 2012) sublinham que o *branding* acrescenta algo essencial às perspectivas da administração pública que estava ignorado até ao momento. Trata-se de um papel da influência das perceções e da motivação dos atores com construções simbólicas que agem por meio de associações e de emoções.

(Govers, 2011) contrasta o *branding* territorial que parte da identidade territorial e orientado pela oferta do território com o marketing territorial orientado pela procura do público-alvo e as suas necessidades. Concluindo, assim, sobre a existência de uma evidente e estreita relação entre estes dois domínios e que devem ser estudados e praticados de modo autónomo e diferente. Esta visão evidencia a importância que deve ser dada às ofertas dos territórios e à sua identidade cultural e patrimonial ao detrimento das necessidades do mercado e em prol de uma estratégia de *branding* a longo prazo para melhorar a notoriedade, a imagem e a reputação de um território.

O marketing territorial segundo (Eshuis, Klijn and Braun, 2014) é a utilização coordenada de instrumentos de marketing baseada numa filosofia comum orientada para o cliente, com o objetivo de criar, comunicar, oferecer e trocar ofertas urbanas com interesse para os clientes da cidade e para a comunidade urbana no sentido lato. Enquanto as marcas territoriais são consideradas construções simbólicas que têm como objetivo reforçar o interesse das cidades. Segundo os mesmos autores, as marcas são signos que permitem identificar lugares e evocar associações de ordem cultural. Definindo também o *branding* territorial como sendo um instrumento de marketing para a gestão territorial,

e que consiste em influenciar as ideias das pessoas, criando na sua mente associações emocionais e psicológicas bem definidas com o lugar.

(Kotler and Gertner, 2002) defendem que o desenvolvimento dos territórios tem mais relevo, devendo ser priorizada a promoção da capacidade local. Ainda (Kotler and Gertner, 2002) defendem que o marketing territorial não se limita apenas à venda da imagem de um determinado lugar, mas principalmente à satisfação do público-alvo, qualificando e valorizando os recursos desse território.

O objetivo da aplicação de estratégias de marketing territorial é a criação de mercados mais competitivos e a atração de investimentos que contribuam para o desenvolvimento do território e os seus residentes, utilizando vários recursos. (Kotler, P., Haider, D.H., & Rein, 1993)

(Kotler, P., Haider, D.H., & Rein, 1993; Kotler and Armstrong, 2013) sublinham que para uma estratégia de marketing de sucesso há que ter em conta as habilidades, a energia, os valores e a organização dos atores locais. A implementação de uma tal estratégia requer uma análise prévia do existente, das necessidades, dos pontos fortes e os pontos fracos, a viabilidade económica das possíveis ações a executar, uma organização operacional e uma avaliação contínua para o controlo da evolução obtida.

Não devemos oferecer o que temos. Deveremos sim, oferecer o que vivemos.

Por isso é que um importante requisito para um *branding* de lugar de sucesso será haver um forte *branding* interno, isto é, agentes do setor público, do setor privado e da sociedade civil vivendo a marca, *the brand*, de acordo com Ind (2004), citado por (Govers, 2011).

2. Imagem de um lugar

Em termos de imagem de marca (Kotler, P., Haider, D.H., & Rein, 1993) distinguiram na sua análise vários tipos de imagens de cidades. Tem-se aquelas com uma conotação positivas que se distinguem com as suas políticas urbanas eficazes, as que passam despercebidas por serem de pequena dimensão ou não foram eficazmente publicitadas, as que são estigmatizadas devido aos constrangimentos que nela se vivem, as que têm uma mistura de imagem positiva e negativa, e as que têm uma imagem contraditória. Apresenta-se de seguida um quadro resumo das diferentes imagens de uma cidade:

Imagem Positiva	Diz respeito a cidades que têm uma conotação positiva, sendo mais fácil encontra-las nos países desenvolvidos, onde as sociedades são organizadas e onde as políticas urbanas são mais eficazes.
Imagem Pobre	Corresponde a cidades que passam despercebidas e não são publicitadas, sobretudo pelo fato de serem de pequena dimensão. Têm poucas atrações e atividades.
Imagem Negativa	Este tipo de imagem corresponde a cidade que são conhecidas por conterem estigmas negativos (pobreza, crime, entre outro). São cidades com um conjunto de estigmas que condicionam, de certa, maneira as pessoas.
Imagem Mista	Corresponde a cidades que contêm uma perceção que comporta imagens positivas e negativas. Para a sua divulgação são privilegiados os aspetos positivos, procurando evitar os negativos.
Imagem Contraditória	As cidades com este tipo de imagem podem estar relacionadas com as cidades de imagem mista. No entanto, as cidades com a imagem contraditória geralmente o aspeto negativo não é verdadeiro.
Imagem Demasiado Atrativa	Diz respeito a cidades que sentem os efeitos negativos por serem demasiado atrativas. Como possuem uma imagem extremamente positiva, poderá de certa maneira anular as negativas que entretanto surgirem. Contudo estas cidades se forem muito divulgadas podem ser destruídas.

Tabela 1 - Tipos de imagens de cidades
Adaptado de (Kotler, P., Haider, D.H., & Rein, 1993)

Quando se fala em imagem, está sempre subjacente a promoção e todos os processos e radiações de ação desta na boa ou má construção da imagem de um lugar.

Muitos dos agentes que participam na promoção de um lugar, de uma cidade, de um território, ou de um destino, como habitualmente se designa no âmbito da atividade turística, acreditam que fazer marketing de um lugar significa promover um lugar. Veem o marketing como um exercício de construção de imagem, confundindo-o com uma das suas subactividades, a promoção.

A promoção, é ironicamente, uma das tarefas menos importantes em marketing. A promoção só por si não resolve um lugar com problemas. De fato só ajuda os clientes/mercado a descobrir mais cedo como esse lugar se encontra problemático. (Kotler, P., Haider, D.H., & Rein, 1993)

O marketing territorial significa projetar um lugar para satisfazer as necessidades do seu mercado alvo. Isso acontece quando os cidadãos e os negócios se sentem satisfeitos com a sua comunidade e vão de encontro às expetativas dos visitantes e dos investidores. (Kotler, P., Haider, D.H., & Rein, 1993)

2.1. Aspectos da oferta turística na imagem de um lugar

No processo de formação de imagem, o conhecimento, as impressões, os preconceitos e os sentimentos que um indivíduo, ou um grupo de indivíduos tem de um lugar em particular, poderão definir em grande parte a imagem de um destino. É uma interpretação subjetiva da realidade, feita pelo turista. Quanto mais positiva a imagem tida pelo turista sobre um destino, maior a probabilidade ou motivação para visitar esse lugar. (Bauer, 2013)

A conceber a versão operacional deste modelo, para a análise da realidade, serão utilizados instrumentos de base tecnológica com vista a apurar aspectos da atividade, do comportamento e das preferências dos visitantes do lugar em estudo, como por exemplo *bigdata analisys*, *web crawling* e *data mining*.

As diferentes formas de atração são apenas parte do que compõe a oferta turística. Na verdade, essa oferta engloba também todos os atributos inatos ou construídos, atributos esses que se tornam nos fatores chave que influenciam a formação da imagem de um destino. Uma das formas de classificar os aspectos da oferta turística é mostrado na tabela 2.

Existem, no total nove categorias que influenciam a imagem que o mercado tem sobre um destino. (Bauer, 2013)

<p><u>Recursos Naturais</u> Clima Temperatura Chuva Humidade Horas de sol Praias Qualidade da água do mar Praias arenosas ou rochosas Comprimento das praias Sobrelotação de praias Riqueza do campo Reservas naturais protegidas Lago, montanhas, desertos, etc. Variedade e singularidade da flora e fauna</p>	<p><u>Infraestruturas gerais</u> Desenvolvimento e qualidade das estradas, aeroportos e portos Sistema de transporte público e privado Sistema e serviços de saúde Telecomunicações Infraestruturas comerciais Estado da construção civil</p>	<p><u>Infraestruturas Turísticas</u> Hotel e self-catering Alojamento Número de camas Categorias Qualidade Restaurantes Número Categorias Qualidade Bares, discotecas e clubes Facilidade de acesso ao destino Excursões no destino Centros turísticos Rede de informações turísticas</p>
<p><u>Turismo Lazer e Recreação</u> Parques temáticos Entretenimento e atividades desportivas Golfe, pesca, caça, esqui, mergulho, etc. Parques aquáticos Zoológicos Caminhada Atividades de aventura Casinos Vida noturna Compras</p>	<p><u>Cultura, História e Arte</u> Museus, edifícios históricos, Monumentos, etc. Festivais, concertos, etc. Artesanato Gastronomia Folclore Religião Costumes, tradições e formas de vida</p>	<p><u>Fatores políticos e econômicos</u> Estabilidade política Tendências políticas Desenvolvimentos económicos Segurança Taxa de crime Ataques terroristas Preços</p>
<p><u>Ambiente natural</u> Beleza das paisagens Atratividade das cidades e dos lugares Limpeza Superlotação e aglomerados Poluição atmosférica e sonora Congestão de tráfego</p>	<p><u>Ambiente social</u> Hospitalidade e simpatia do local Moradores Discriminação e pobreza Qualidade de vida Barreiras de linguagem</p>	<p><u>Atmosfera do lugar</u> Luxuoso Elegante Boa reputação Destino orientado para a família Exótico Místico Relaxante Divertido, agradável</p>

Tabela 2 – Fatores que influenciam a imagem de um destino

Adaptado de Beerli, A. & Martin. J. D. (2004). Factors influencing destination image. *Annals of tourism research*, 31 (3), 657-681, citado por (Bauer, 2013)

3. Planeamento estratégico territorial

3.1. Evolução e conceito

A aplicação da estratégia à arte militar remonta às origens da história. Apesar da banalidade da afirmação, que lhe retira uma parte do seu interesse, é de notar que a palavra e o conceito de "estratégia" vem da palavra grega *stratego*, resultante da combinação de *stratos* ou exército e *ego* – líder e tem origem no campo militar podendo definir-se como "a arte de conduzir um exército até à presença do inimigo e dirigir as operações de forma a atingir o objetivo desejado", de acordo com Guell (1997), citado por (Guerra, 2000).

A passagem dos pressupostos da estratégia militar para as empresas só se produz já bem entrados no século XX. Desde o princípio do século que os fundamentos da moderna gestão empresarial foram desenvolvidos por Frederick Taylor, Henri Fayol e Max Weber dando lugar a uma série de experimentações que visavam melhorar a gestão de grandes empresas. (Guerra, 2000)

Depois da Segunda Guerra Mundial, dá-se um intenso desenvolvimento do planeamento de programas com pressupostos militares. As empresas começaram a prever e a organizar, de uma forma mais sistemática, o desenvolvimento e a diversificação das suas atividades, especialmente a partir de uma análise a curto prazo dos produtos e mercados, conhecido sob o nome de marketing. (Guerra, 2000)

Depois do desenvolvimento da estratégia a longo prazo na década de 50, onde se aplicaram com profusão a gestão descentralizada (Sloan, 1963) e a gestão por objetivos (Drucker, 1954), citado por (Guerra, 2000), desenvolvem-se outros contextos nas décadas de 60 e 70.

É, então, a partir dos anos 80 que se assiste às primeiras estratégias de afirmação territorial, baseadas nas teorias que mais tarde originam a metodologia do marketing

territorial. Até esta altura, a venda de uma imagem de um território era um dos principais objetivos. (Fonseca, 2006)

Foi também por esta altura que na Europa se começaram a difundir as práticas de marketing territorial associadas às grandes intervenções urbanísticas planeadas, como as que tiveram lugar em Londres, Glasgow, Birmingham, mas também em Marselha, Lille ou em Bilbao. (CIDRAIS, 1998), citado por (Fonseca, 2006)

Assim, podemos concluir que, para que os projetos de desenvolvimento tenham uma real pertinência (económica, social e política) deverá ser construída uma comunidade de interesses entre atores privados e públicos, o que implica que os atores privados encontrem interesses nas estratégias locais e que decidam investir e trabalhar, privilegiando as considerações locais. Nestas condições, propor um projeto de desenvolvimento é conseguir que o território constitua o local privilegiado de combinação de elementos de coerência integrada do quadro de vida das populações – económica, social, cultural, ambiental, etc., no mínimo, encontrar zonas de convergência e de coerência sobre as quais as ações públicas e privadas possam convergir. (Guerra, 2000)

Na tentativa de promover as potencialidades de um território para atrair recursos e de reforçar a sua posição competitiva no mercado, o marketing territorial surge como um instrumento ao serviço do planeamento estratégico. A sua finalidade é responder às necessidades das pessoas e do seu território, e, por outro lado, tornar o território mais favorável à realização de investimentos, à chegada de novos moradores ou turistas ou para captar a organização de eventos de forma a melhorar, a curto e a longo prazo, a qualidade e a competitividade global do território no seu ambiente concorrencial. (Gomes, 2014)

3.2. Objetivos e características

O planeamento estratégico tem como objetivo identificar, hierarquizar e programar os recursos necessários para o crescimento dos territórios, baseado na análise dos problemas e dos fatores que travam o desenvolvimento socioeconómico e territorial de um lado, e a importância das políticas territoriais, as parecerias e o empreendedorismo de outro lado. (Fonseca, 2006)

Segundo (Fernandez Guell, 2006), o aumento das rivalidades entre territórios e a crescente necessidade de intervenção dos agentes económicos na tomada de decisões, conduziram os governantes a envolverem as empresas no financiamento e na intervenção das políticas.

O planeamento estratégico territorial, segundo (Azevedo, Magalhães and Pereira, 2010) tem como foco a identificação das forças e fraquezas de um território tendo em consideração a sua realidade, e o desenho específico dos seus objetivos para a promoção do seu crescimento atual e futuro, gerindo as suas atividades e eventos para que obtenham resultados positivos para a economia e para o público-alvo em geral.

Benefícios na aplicação do planeamento estratégico nos territórios
Identifica tendências, com base num diagnóstico prospetivo, antecipando oportunidades e oferecendo uma visão de futuro global
Estimula o diálogo e participação de todos os agentes do planeamento estratégico, descentralizando o processo de decisão
Gera unanimidade e compromisso comunitário para ação
Promove a coordenação entre níveis da administração pública
Implica a iniciativa privada e privilegia atitudes pragmáticas
Centra-se nos resultados e na operacionalidade das políticas, sendo estas adaptativas conforme os resultados obtidos.

Tabela 3 - Benefícios da aplicação do planeamento estratégico nos territórios
Adaptado de (Nunes, 1999)

O planeamento estratégico (ordenamento do território) deve apresentar determinadas características de forma a ser mais eficaz. (Araújo, 2016)

Planeamento estratégico – características
<ol style="list-style-type: none"> 1. Carácter Processual 2. Visão Prospetiva 3. Pragmatismo 4. Participação 5. Globalizante e integrado 6. Flexibilidade e seletividade

Tabela 4 – Planeamento estratégico – características

O carácter processual é mais importante do que o plano, ou seja, no planeamento estratégico, mais do que as concretizações é a discussão e a participação fomentada pelo plano sobre o futuro do território que tem mais relevo (desenvolvimento de uma metodologia). O carácter prospetivo introduzido neste plano é muito importante, pois o

futuro não está traçado à partida, são as ações do presente que guiam o destino do território em relação ao futuro, e o futuro pode ser antecipado em diversos cenários, evitando surpresas, ganhando tempo para a ação. O pragmatismo no planeamento estratégico caracteriza-se na capacidade de abandonar as soluções utópicas, definindo objetivos e ações concretizáveis, apostando numa gestão eficaz de recursos orientada para o custo-benefício (maior sustentabilidade) tirando partido da complementaridade do planeamento físico e estratégico. (Araújo, 2016)

O planeamento estratégico não pretende regulamentar comportamentos, mas sim impulsionar o envolvimento de toda a comunidade na transformação do território, por isso envolve diálogo (desenvolvimento participativo), conciliação de interesses e mobilização de atores (estratégia de atores). Por outro lado, o mesmo abrange as dimensões económica, social, cultural, ambiental, física, entre outras e coloca os problemas locais a uma escala global. (Araújo, 2016)

O planeamento estratégico pretende atender às especificidades do território sobre o qual incide, não existindo modelos pré-definidos, ou seja, a metodologia deve ser elaborada caso a caso, favorecendo uma constante adaptação à evolução do território, permitindo corrigir atempadamente desajustamentos entre o plano e a realidade. A dinamização do plano de desenvolvimento deverá ser feita com base em intervenções chave que se considerem impulsionadoras da mudança, sendo por isso, necessário hierarquizar e centrar o processo naquilo que é verdadeiramente essencial: as ações que são capazes de mobilizar os atores e de conduzir ao futuro desejado. (Araújo, 2016)

Por último, o planeamento estratégico (ordenamento do território) estimula o diálogo em torno do futuro de um território, conduz ao envolvimento da população e de vários atores e inclusivamente poderá ser um referencial para outras iniciativas de planeamento

estratégico, enquadrando e propondo orientações para outros planos de cariz territorial. (Araújo, 2016)

3.3. O processo de planeamento estratégico

O principal desafio num processo de planeamento estratégico de marketing territorial é coordenar as esferas do sector público e privado no sentido da definição das estratégias de desenvolvimento territorial. (Barros, 2011)

As ações a desenvolver, quer pelo sector público, quer pelo sector privado não são apenas financeiras. Envolvem também aspetos culturais, históricos, de imagem e de orgulho da própria população. (Lindon, 2004), citado por (Barros, 2011)

Este grupo de atores terá a seu cargo, numa primeira fase, a análise do lugar; depois o desenvolvimento de uma visão a longo prazo, com as soluções para os problemas do lugar, assente em ideias exequíveis e tendo em conta os recursos, os valores e as oportunidades específicas. (Barros, 2011)

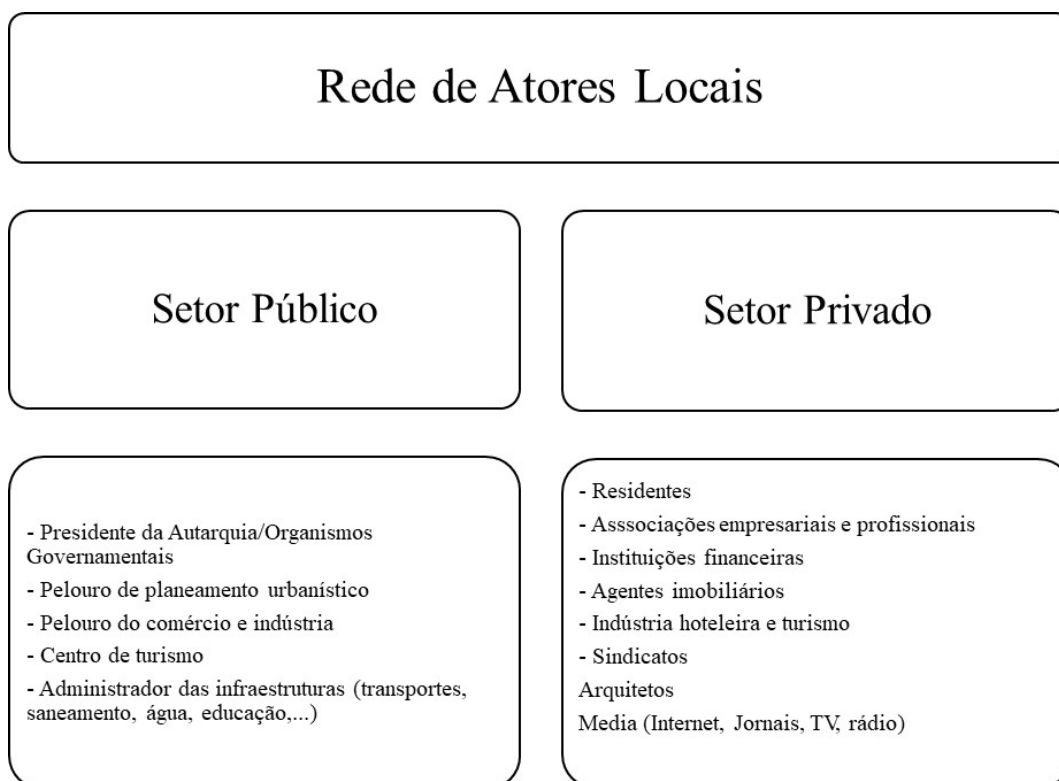


Figura 1- Rede de atores locais a participar num processo de marketing territorial
Fonte: (Barros, 2011)

Considerando a capacidade organizativa como a capacidade de envolver os diferentes atores e, com a sua contribuição, criar novas ideias, desenvolver novas políticas e implementá-las para um desenvolvimento mais sustentado, importa considerar a existência de alguns fatores determinantes que contribuem para estas dinâmicas: a organização administrativa; as redes estratégicas; a liderança; a visão e estratégia; as condições espaciais e económicas e o suporte social. (VAN DEN BERG e BRAUN, 1999), citado por (Barros, 2011)

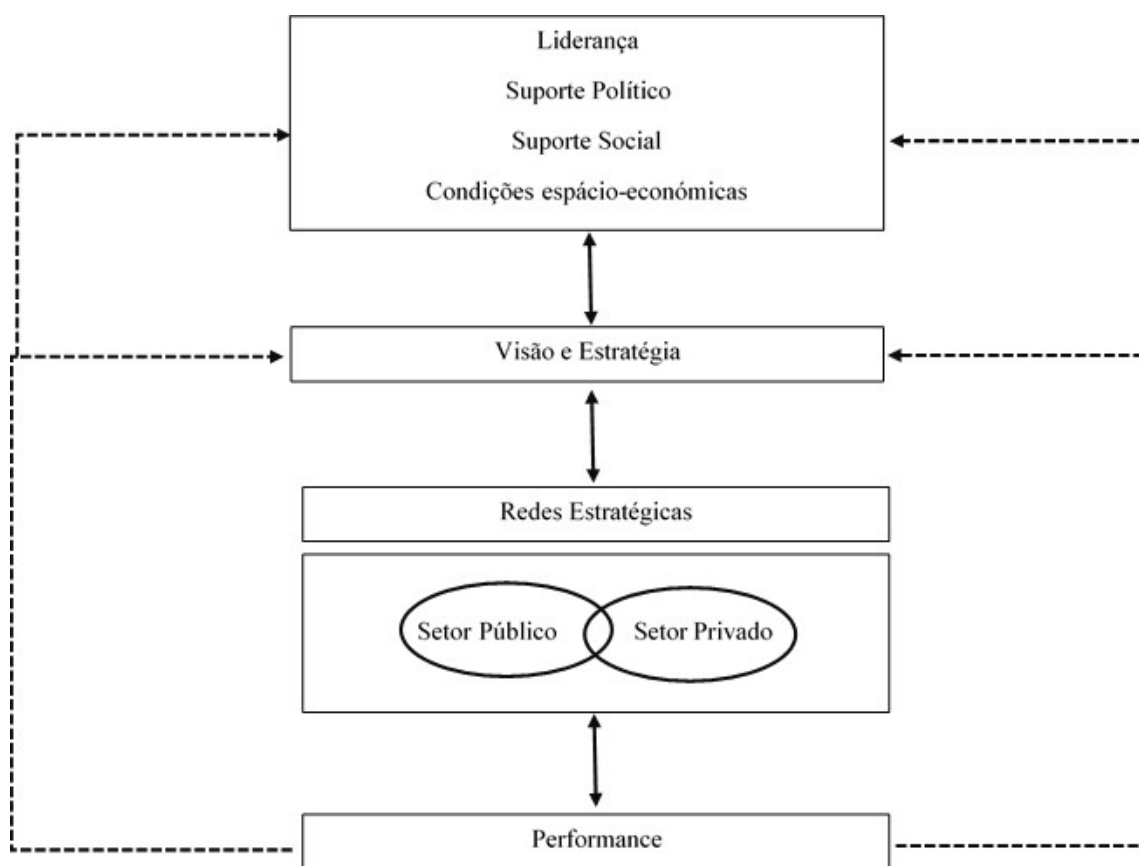


Figura 2- Elementos da capacidade organizativa
Fonte: (Barros, 2011)

CAPÍTULO II. Lugar em estudo: Praia da Vitória

4. Características

Praia da Vitória

A Praia da Vitória, situada no nordeste da ilha Terceira, no grupo central do Arquipélago dos Açores, ocupa uma área de cerca de 161,3 km², é delimitada a sul e a oeste pelo concelho de Angra do Heroísmo e a norte e este pelo oceano Atlântico.

O concelho é composto por onze freguesias – Biscoitos, Quatro Ribeiras, Agualva, Vila Nova, Lajes, São Brás, Fontinhas, Santa Cruz, Cabo da Praia, Fonte do Bastardo e Porto Martins.

O concelho apresenta uma linha de costa consideravelmente acentuada, onde predominam as arribas e as zonas de calhau, no entanto, a baía da Praia da Vitória abriga um extenso areal, o único da ilha e o mais extenso do arquipélago dos Açores.

O concelho é também marcado pela planície do Ramo Grande, situada entre a Serra do Cume e a Serra de Santiago, que no passado constituiu-se como o celeiro da ilha e é hoje ocupada, em grande parte, pelo aeroporto das Lajes, construído na segunda metade do século XX.

É também possível encontrar o porto oceânico da Praia da Vitória, com características geomorfológicas únicas e porta de entrada marítima principal da ilha.

A paisagem natural do concelho encontra-se quase totalmente explorada pelo Homem, seja pela agricultura, pela pecuária. A área de floresta está ocupada por várias espécies, destacando-se a criptoméria, o eucalipto, a acácia e o pinheiro. Nas reservas naturais do Pico Alto e do Biscoito da Ferraria, encontram-se preservados restos da flora endémica da ilha, como o cedro-do-mato, a urze, o pau-branco e o folhado.

É possível destacar, ainda, as zonas húmidas situadas na orla costeira da Praia da Vitória, nomeadamente o Paul da Praia da Vitória, o Paul do Belo Jardim e o Paul da

Pedreira do Cabo da Praia, ecossistemas que possuem uma elevada resiliência e servem de refúgio a aves migradoras. (CMPV, 2015)

Plano Diretor Municipal da Praia da Vitória - Planta de Ordenamento













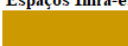


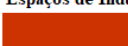
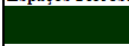
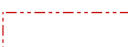


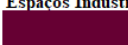

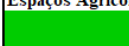




Classes de Espaços	
Espaços Urbanos	Espaços Urbanizáveis
 Sub-Espaço Central de Stª Cruz	 Sub-Espaços Urbanizáveis
 Sub-Espaços Periféricos de Stª Cruz	 Sub-Espaços Turísticos
 Sub-Espaços de Alta Densidade	 Sub-Espaço do Campo de Golf
 Sub-Espaços de Baixa Densidade	 Biótopo do Paul
 Sub-Espaços a Requalificar	Espaços Infra-estruturados
 Sub-Espaço de Construção Condicionada	 Sub-Espaço Aeroportuário
Espaços Naturais	 Sub-Espaço Portuário
 Sub-Espaço Natural	Espaços de Indústria Extrativa
Espaços Florestais	 Sub-Espaço Indústria Extrativa
 Sub-Espaços Florestais	 Sub-Espaço de Geotermia
 Sub-Espaços Silvo-Pastoris	Espaços Industriais
 Vestígios de Rodados	 Sub-Espaços Industriais Concelhios
Espaços Agrícolas	 Sub-Espaço do Parque Industrial
 Sub-Espaços Agrícolas	 Sub-Espaço Industrial Produção de Energia
 Sub-Espaços Agro Pastorais	 Sub-Espaço de Parque de Combustíveis
	 Sub-Espaço de Produção de Energia Alternativa

Figura 3 – Planta de ordenamento – Praia da Vitória
Fonte: (Governo Regional dos Açores, 2004)

População

O concelho da Praia da Vitória apresentou um crescimento populacional de 6,52%, desde 2001 até 2014.

O crescimento populacional verificado no concelho da Praia da Vitória, em termos percentuais, foi superior à média nacional que se situou nos 0,37% e até mesmo em relação ao crescimento verificado na Região Autónoma dos Açores que se situou nos 2,04%. No concelho vizinho, de Angra do Heroísmo, verificou-se um decréscimo populacional de 1,96%. O concelho da Praia da Vitória tem 38,23% da população da ilha Terceira e 8,75% do total da população da Região Autónoma dos Açores (CMPV, 2015).

População/Anos	2001	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Praia da Vitoria	20 281	21 009	21 033	21 157	21 360	21 532	21 604
Angra do Heroismo	35 596	35 610	35 489	35 359	35 250	35 109	34 900
Terceira	55 877	59 619	56 522	56 515	56 610	56 641	56 504
Açores	241 966	246 785	246 829	246 976	247 372	247 495	246 897
Portugal	10 362 722	10 568 247	10 573 100	10 577 560	10 514 844	10 457 295	10 401 062

Tabela 5 – População residente
Fonte: (CMPV, 2015)

Educação

A tabela a seguir apresentada permite aferir que 39,80% da população têm um grau formação de 3º ciclo ou superior, isto é, têm, pelo menos, o 9º ano do ensino básico, valor este superior ao verificado em 2001, ano em que atingiu os 26,5%. A população sem nível de instrução é de 10,6%, um percentual claramente inferior ao verificado em 2001, em que atingiu os 18,9%. Significa, isto, que a população do concelho está mais qualificada.(CMPV, 2015)

Nível de Escolaridade	%
Sem Nível de Escolaridade	10,60%
Básico - 1º Ciclo	33,50%
Básico - 2º Ciclo	16,10%
Básico - 3º Ciclo	18,90%
Secundário	12,80%
Médio	0,80%
Superior	7,30%

Tabela 6 – Nível de escolaridade
Fonte: (CMPV, 2015)

Turismo

A Praia da Vitória dispõe de onze estabelecimentos de alojamento turístico, dos quais sete são referentes a hotelaria, com uma capacidade de 550 pessoas. Tendo em conta a dimensão do concelho, estes valores são bastante otimistas, e um excelente local de visita para o turismo. (CMPV, 2015)

Local	Estabelecimentos				Capacidade			
	Total	Hotelaria	Alojamento Local	Rural e Habitação	Total	Hotelaria	Alojamento Local	Rural e Habitação
Praia	11	7	2	2	550	454	-	-
Angra	13	8	2	3	1340	1170	-	-
Terceira	24	15	4	5	1890	1624	146	120

Tabela 7 – Estabelecimentos e capacidade de alojamento
Fonte: (CMPV, 2015)

5. Turismo nos Açores

A partir da realização de Laboratórios Estratégicos de Turismo, espaços de discussão e de promoção da partilha de conhecimento, que visam a obtenção de contributos para a Estratégia para o Turismo 2027, poderemos fazer um diagnóstico ao setor, não com base em leituras quantitativas, mas sim a partir do que sentem e pensam os agentes e operadores turísticos que participam nestes eventos.

Assim, no passado dia 4 de janeiro de 2017 realizou-se nos Açores, no Auditório da Biblioteca Pública e Arquivo Regional de Ponta Delgada, um Laboratório Estratégico de Turismo, que contou com a participação de vários atores da região, nomeadamente, a Secretaria Regional da Energia, Ambiente e Turismo dos Açores, empresários de vários setores de atividade (hotelaria, animação,...), associações empresariais (ATA, Casas Açorianas,...), Universidade dos Açores, Observatório do Turismo dos Açores, entre outros.

Excertos de algumas intervenções no LET da Região Autónoma dos Açores (RAA):

“O arquipélago dos Açores é um destino europeu de referência”.

“4 eixos prioritários para o turismo dos Açores:

- Qualificação do destino (promoção, serviços, infraestruturas, RH) – oferta diferenciada e exclusiva, oferta coerente com os nossos recursos, diminuir a pegada ecológica e a sazonalidade.

- Sustentabilidade – desenvolvimento sim, mas tendo presente a salvaguarda da sustentabilidade.

- Eficácia da promoção – direcionar a promoção para segmentos específicos que procuram segurança e misticidade e não «turismo de massas».

- Eficácia nas acessibilidades. Desenvolver sim, mas tendo em conta a salvaguarda da sustentabilidade. Explorar as diferenças entre ilhas.”

Marta Guerreiro, Secretária Regional da R.A. dos Açores

“É fundamental a integração dos Açores na promoção nacional.”

“É importante integrar as pessoas no fenómeno turístico, integrando as pessoas no processo de desenvolvimento turístico. Turismo tem a ver com a envolvência das pessoas. Alojamento local ajuda a promover na envolvência das comunidades locais – é uma forma de suprir as dificuldades no alojamento e de humanizar o turismo.”

Fernando Raia, Editora de Divulgação Turístico-Cultural

“Há um nicho de estadias de longa duração no inverno que tem vindo a crescer nos Açores. Artistas, escritores que fazem retiro para produção criativa.” “Há aqui uma necessidade de alavancagem deste nicho de mercado.”

“Há comunidades de alemães a comprar segunda habitação. É algo que começa a surgir nos Açores, motivados pelo destino genuíno que é os Açores.”

“Os visitantes adoram as pessoas.”

Pilar Melo Antunes, Azores Golf Islands

“Espero que não se descaracterize a paisagem, que não se perca a autenticidade. Que o turismo não descaracterize os Açores e que tragam mais-valias para todos e melhore a qualidade de vida dos açoreanos.”

“Os Açores proporcionam qualidade de vida, boa alimentação.”

Gilberto Manuel Ramos Vieira, Casas Açorianas - Associação de Turismo em Espaço Rural

“Os Açores têm uma localização geoestratégica privilegiada enquanto hub de ligação de continentes, entre os EUA e a Europa.”

“Os Açorianos são extremamente hospitaleiros – souberam transformar as contrariedades da natureza em receber bem os turistas.”

“Devemos desenvolver o turismo em todas as ilhas.”

“Turismo de Natureza é o produto âncora dos Açores.”

“A realização de eventos âncora são importantes, nomeadamente para a sazonalidade.”

“Importa requerer a requalificação hoteleira nos Açores. As empresas estão descapitalizadas devido à estratégia de redução de preço. É importante, por isso, requalificar e diferenciar a oferta hoteleira.”

“A qualificação dos recursos humanos é fundamental. Requalificar os ativos e ao mesmo tempo chamar os jovens para o turismo e, para isso, há que criar condições para que eles venham trabalhar em turismo.”

Fernando Neves, Empreendimentos Turísticos do Colégio, Lda - Hotel do Colégio e representante da AHP nos Açores

“Como integrar o turismo na economia dos Açores? Quais os produtos a estruturar à volta do tema? As atividades económicas como a pesca e a agricultura devem ter um papel mais ativo no turismo, incluindo, proporcionar atividades em que os turistas possam participar.”

José António Tavares Rezendes, ASTA ATLANTIDA, SA

“A Madeira é a pérola do Atlântico. Os Açores podem ser o diamante do Atlântico.”

“Não sabem o que têm nas mãos! O RevPar poderia ser significativamente mais elevado. Queremos um turismo de qualidade e não de massas.”

Pedro Alvéolos, Hotel Azor

“Os Açores são pouco conhecidos.”

“Queremos um turismo sustentável.”

“A cultura falha ainda nos Açores.”

Maria Luísa Carvalho Valério, Quinta da Mó - Casas Açorianas

“A formação é fundamental.”

“Temos que sensibilizar nas escolas a dignidade das profissões do turismo.”

“Importa motivar as pessoas e prestigiar as profissões do turismo, trabalho esse que começa na escola e trabalhar o binómio sustentabilidade/formação.”

“Promover Açores com cada ilha.”

“Não queremos muita gente, queremos boa gente.”

Luís Duarte, Representante da AHRESP Açores

“As empresas estão descapitalizadas.”

“Sinto falta da forma de discussão. Anualmente ou 2 em 2 anos devíamos discutir o turismo. Ex. Bienal da ilha de São Jorge.”

“Centros interpretativos em São Miguel/Ponta delgada têm alta qualidade. Seria importante dispormos de um museu de excelência para os Descobrimentos.”

Pedro Ferreira, Geofun

“É importante que certos eventos sejam realizados também noutras ilhas e não apenas em Ponta Delgada.”

“Os Açores têm esquecido nos últimos anos a formação. A formação é fundamental.”

“Importa ensinar turismo nas escolas para mudar mentalidades em relação às profissões e ao trabalho em turismo.”

“Ter a hotelaria a funcionar durante o inverno.”

“É importante que os Açores estejam uma vez mais no mapa da promoção do Turismo de Portugal.”

“Há uma comunidade de escandinavos que estão a adquirir segunda habitação no Faial, motivada pela temperatura amena nos Açores.”

Carlos Morais, AEROHORTA-AGENCIA DE VIAGENS LDA

“Deve-se investir mais na formação.”

“Deveria haver um fórum anual de debate do turismo. Há muito a debater.”

“Importa assegurar a sustentabilidade ambiental, que passa por maior limpeza dos trilhos e melhor coordenação e uniformização da mesma.”

Silvio Amaro Gonçalves, Casas Açorianas - Associação de Turismo em Espaço Rural (ilha das Flores)

“Não há verbas para a formação.”

Carlos Picanço, Escola de Formação Turística e Hoteleira

“Natureza pode ser “vendida” durante todo o ano – o estigma relacionado com o clima, leva a que tal não aconteça. Importa vender os Açores também no Inverno e assim

contribuir para esbater a sazonalidade. Temos que desmitificar a questão do clima. Um exemplo é a Islândia que tem clima pior e o turismo natureza vende em época baixa.”

“Apostar em centros de interpretação para fazer face ao mau tempo e tornar a experiência Açores inesquecível.”

“Apostar na promoção integrada de todas as ilhas também no inverno.”

Rosa Costa, DMC, Animação Turística

“Não podemos ver o turismo como uma ilha.”

“Os açores têm que ser vendidos como um destino de eleição.”

Fernando Cabrita, Empresário Animação Turística

A partir das variadas perspetivas sobre o estado do desenvolvimento dos Açores, como destino turístico, destacam-se, nas declarações proferidas, as preocupações relacionadas com a promoção deste destino, com o envolvimento e integração das pessoas, das comunidades, das empresas que operam noutros setores além das que operam estritamente no setor do turismo, todos a participar no fenómeno turístico.

Estratégias de mercado, afirmação de uma identidade e criação de uma imagem de marca (*branding*), formação de profissionais, bem como outras perspetivas e leituras que foram apresentadas neste laboratório, mesmo que, eventualmente, hajam sido juízos de valor, deverão ser, no entanto, consideradas como sendo dados e informações relevantes, ao caracterizarmos o turismo nos Açores.

6. Destinos concorrência

Segundo o PEMTA (O Plano Estratégico e de Marketing do Turismo dos Açores), e tendo em consideração os destinos identificados segundo a perspectiva da oferta e a perspectiva da procura, considera-se relevante identificar outros destinos que consubstanciam paradigmas semelhantes à região dos Açores, quer pela centralidade do produto natureza, quer pelo desafio de desenvolver o turismo ao longo de um território insular. Deste modo, consideraram-se os seguintes critérios na identificação e análise dos destinos concorrentes:

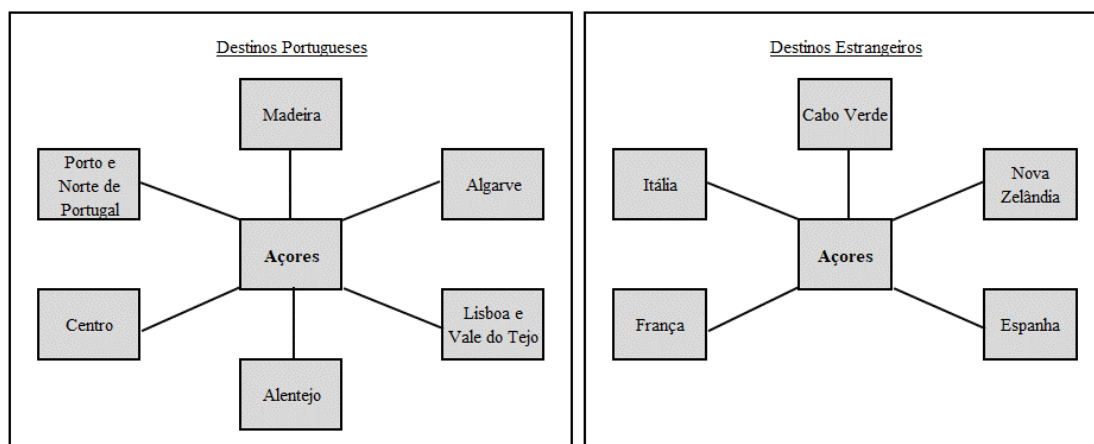


Figura 4 - Destinos concorrentes nacionais e estrangeiros (Turismo, 2014)

CAPÍTULO III. Modelo para aplicação à Praia da Vitória

7. Processo de planeamento e estratégia

A metodologia estratégica é sobretudo um processo de planeamento e de gestão cujos métodos se encontram ajustados à complexidade atual, integrando múltiplas variáveis de análise. Encarado como um processo de intervenção e interação política, cultural e social, o Planeamento Estratégico de Marketing Territorial é a técnica que hierarquiza prioridades e faz a seleção das ações-chave para a mudança, rumo ao desenvolvimento territorial. Por não se apresentar um quadro estático, o planeamento estratégico fornece as referências, linhas de orientação que servirão para apoiar as decisões e os processos de planeamento territorial. (Barros, 2011)

O marketing territorial, ao invés do empresarial, apoia-se na colaboração e na participação das entidades públicas e privadas, dotadas de variadas visões e de motivações mas, no entanto, mobilizadas por um objetivo comum: o desenvolvimento e a afirmação local. É por esta razão que (Kotler, P., Haider, D.H., & Rein, 1993) argumentam que o potencial de um território não depende tanto da sua localização geográfica e dos seus recursos, depende sim, mais da vontade, da habilidade, da energia e dos valores das organizações lá existentes.

O desenvolvimento de um plano de turismo estratégico para um destino é uma articulação das prioridades estratégicas e dos rumos identificados pelos *stakeholders*, com vista ao planeamento, desenvolvimento, gestão e comercialização de uma região. (Sustainable Tourism and Centre, 2009)

Um plano estratégico para a gestão de um destino é essencial para o sucesso a longo prazo e para a sua própria sustentabilidade. (Sustainable Tourism and Centre, 2009)

O desenvolvimento de um plano estratégico bem-sucedido para o turismo, requer uma abordagem abrangente na gestão de destinos.



Figura 5 – Estratégia de turismo de Queensland
Adaptado de (Sustainable Tourism and Centre, 2009)

A partir desta abordagem, poderemos constatar que um plano estratégico de marketing territorial deverá acautelar uma série de requisitos, processos e partes que serão os pilares para um projeto desta natureza.

Fases de um Plano Estratégico de Marketing Territorial segundo (Kotler, P., Haider, D.H., & Rein, 1993):

1. Auditoria ao lugar (Análise/Diagnóstico da Realidade)
2. Visão e Objetivos
3. Formalização da estratégia
4. Plano de ação
5. Implementação e Controle

8. Diagnóstico ou análise da realidade

Neste trabalho foi realizada uma pesquisa bibliográfica exaustiva a fim de alcançar os contornos do tema e formar uma ideia dos trabalhos que foram feitos no âmbito da gestão de destinos turísticos, do marketing, do *branding* e do planeamento estratégico em marketing, mais propriamente no Planeamento Estratégico em Marketing Territorial.

As informações recolhidas através dos sítios web, as discussões informais com um grupos de cidadãos residentes na Praia da Vitória e com alguns agentes de turismo, foram de grande utilidade para perceber as necessidades das partes e dos interessados e assim registar as suas críticas e as suas expetativas no que respeita ao desenvolvimento do concelho.

8.1. Entrevista

As entrevistas permitem analisar o sentido que os atores dão às suas práticas e aos acontecimentos com que se veem confrontados. (Quivy et al., 1998), citado por (Pacheco, 2011).

A realização de entrevistas confere ao investigador um maior grau de profundidade dos elementos de análise, bem como uma grande flexibilidade, permitindo recolher testemunhos e interpretações. (Quivy et al., 1998), citado por (Pacheco, 2011)

Estando perante um trabalho de natureza qualitativa, um dos métodos adotados para a recolha de dados foi a realização de entrevistas.

Assim, foi realizada uma entrevista com um representante da Câmara Municipal da Praia da Vitória, para analisar aspetos sobre as ações executivas da administração pública local, essencialmente no diz respeito ao seu nível de aproximação ao modelo de Planeamento Estratégico de Marketing Territorial defendido neste estudo.

ENTREVISTA

Foi realizada uma introdução, apresentação e explicação sobre o âmbito deste trabalho e objetivos da entrevista.

Perguntas e Respostas

1. Identifique as palavras-chave que na sua opinião melhor caracterizam/simbolizam a sua Cidade/Concelho.

R: MAR, CULTURA, AMBIENTE, NATUREZA

2. Muitos governos e autarquias criam os seus “*slogans*” de modo a reforçar o posicionamento estratégico dos seus territórios. Conhece algum sobre a Praia da Vitória? Se sim, qual?
-

R_ SIM. “DEIXA-TE SEDUZIR”

3. Reportando-se à situação atual da Praia da Vitória, indique três pontos fortes do Município da Praia da Vitória, em matéria de turismo e território (ordenamento, edificações, natureza, serviços, etc.)

R: TRILHOS PEDESTRES, NATUREZA, PATRIMÓNIO RELIGIOSO, CULTURA, EXISTÊNCIA DE VÁRIAS ZONAS BALNEARES COM CARACTERÍSTICAS DIFERENTES ENTRE ELAS

4. Reportando-se à situação atual da Praia da Vitória, indique três áreas de melhoria do Município da Praia da Vitória, em matéria de turismo e território (ordenamento, edificações, natureza, serviços, etc.)

R: FORMAÇÃO PROFISSIONAL/TÉCNICA NO SETOR DO TURISMO, SINALÉCTICA DE INFORMAÇÃO TURÍSTICA, UTILIZAÇÃO DE MAIS PRODUTOS LOCAIS NA RESTAURAÇÃO

5. Indique três ações a desenvolver no Município em matéria de desenvolvimento territorial e turismo

R: MAIS TRILHOS PEDESTRES, MELHOR SINALÉCTICA, REALIZAÇÃO DE ACÇÕES DE SENSIBILIZAÇÃO JUNTO DO COMÉRCIO SOBRE TURISMO

6. Foi realizado algum estudo para diagnosticar os atributos e os constrangimentos do concelho? (ex: swot,...)

R: NÃO

7. Quais são os fatores que foram desenvolvidos e que conferem ao concelho uma grande competitividade no setor do turismo?

R: CRIAÇÃO DE TRILHOS PEDESTRES, ABERTURA DE ESPAÇOS CULTURAIS

8. Como foram valorizados os recursos endógenos e os seus atributos?
-

R: MELHORAMENTO DOS ESPAÇOS, MUSEUS E DE ZONAS BALNEARES

9. As ações desenvolvidas seguiram uma metodologia ou um plano estratégico?

R: NA GENERALIDADE NÃO, MAS HOUE PLANOS PARA CADA ACÇÃO

10. Quais os Agentes (stakeholders) envolvidos nestas ações e de que modo foram realizadas as intervenções?

R: PARTICIPAÇÃO ATRAVÉS DE SUGESTÕES INFORMAIS, TRANSMITIDAS VERBALMENTE.

11. A formação de uma imagem de marca do concelho foi concretizada e transmitida internamente e externamente? De que modo?

R: EXTERNAMENTE, PELA PARTICIPAÇÃO NA BOLSA DE TURISMO DE LISBOA A IMAGEM DE DESTINO NATUREZA E CULTURA

12. Que tipos de estudos ou projetos foram realizados no âmbito da promoção do concelho, atração turística e na captação de novos investimentos, fixação de recursos e ainda bem-estar dos residentes?

R: NENHUM

13. Quais os instrumentos utilizados? (ex: Marketing Digital)

R: N.A.

14. No que respeita a infraestruturas pode exemplificar alguns projetos?

R: N.S.

15. Houve algum programa ou ação por parte do GRA no sentido de garantir a sustentabilidade económica, social e territorial do concelho?

R: POLÍTICA DE TRANSPORTES AÉREOS, PLANO DE REVITALIZAÇÃO DA ILHA TERCEIRA, PROGRAMAS DE INCENTIVOS

16. Em termos de inovação, quais são as medidas ou iniciativas que foram tomadas? Foi elaborado algum plano estratégico?

R: APLICAÇÃO MOBILE “TURPRAIA”, SMARTCITY WI-FI. NÃO HOUE PLANO ESTRATÉGICO

17. No que respeita à Qualidade e à sua Gestão, existe algum projeto ou plano estratégico para o seu desenvolvimento e implementação no concelho?

R: NÃO

18. Qual a planificação e estratégia para o desenvolvimento de competências e recursos humanos?

R: NÃO

19. O concelho da Praia tem uma imagem de marca criada perante um quadro regional, nacional e internacional?

R: APENAS NACIONAL E INTERNACIONAL COMO “AÇORES, DESTINO NATUREZA”

20. Em termos de gestão de território e desenvolvimento económico e social do concelho existe alguma proposta de um novo modelo de gestão?

R: NÃO

21. Para atrair turistas quais os eventos que estão planeados de âmbito desportivo, cultural e histórico?

R: PELA CÂMARA MUNICIPAL NÃO, EXCEPTO O DIRIGIDO AOS NAVIOS DE CRUZEIRO QUE VISITAM A ILHA TERCEIRA E ATRACAM NO PORTO DA PRAIA

22. Que parcerias estão criadas no âmbito da gestão territorial e desenvolvimento do turismo?

R: ASSOCIAÇÃO REGIONAL DE TURISMO E DIREÇÃO REGIONAL DE TURISMO

Conclui-se que há efetivamente uma série de iniciativas e ações com vista à promoção do concelho como destino turístico, através da utilização de instrumentos tradicionais, tendo em conta os meios disponíveis. É visível o esforço e a preocupação em operacionalizar medidas e ações que se acredita serem eficazes no que concerne à sua contribuição para o aumento do número de visitantes e turistas e no melhoramento do nível de satisfação obtida. No entanto, verifica-se a inexistência de uma abordagem ao desenvolvimento do concelho baseada num modelo visionário, objetivo e integrador de Planeamento Estratégico de Marketing Territorial.

8.2. Atratividade e competitividade

Os recursos internos assumem-se como fatores dinâmicos de atratividade e desenvolvimento. No seu todo, constituem a oferta que um território disponibiliza e que sobre a qual as autoridades públicas têm capacidade de manobra, ao contrário dos aspetos relacionados com a procura e sobre o meio exterior, onde a capacidade interventiva é mais diminuta, senão inexistente. A oferta compreende as componentes relacionadas com o capital humano, recursos e sectores produtivos, infraestruturas de transportes e telecomunicações, infraestruturas básicas, habitação, equipamentos coletivos e apoio público. (Fonseca, 2006)

Recursos	Elementos atractivos
Formação	Amplitude e oferta educativa. Difusão e aprendizagem de novas tecnologias. Relação entre centros de formação e empresas. Adequação entre oferta profissional e a procura de emprego.
Estrutura social	Nível de marginalização social e eficácia dos serviços sociais. Força dos movimentos associativos e sindicais. Coesão da estrutura familiar. Força da identidade local.
Economia	Competitividade e custos de produção e nível de produtividade Adequação da estrutura empresarial ao meio. Esforço de inovação tecnológica. Eficácia dos canais de comercialização. Ambiente social e do trabalho.
Transportes e telecomunicações	Grau de acessibilidade a partir do exterior Mobilidade no interior do território. Disponibilidade de centros intermodais de passageiros e mercadorias Oferta adequada de transportes coletivos. Nível da oferta de infraestruturas de telecomunicações Difusão e qualidade dos serviços de telecomunicações
Qualidade de vida	Diversidade e qualidade dos equipamentos coletivos. Disponibilidade e qualidade das infraestruturas básicas. Oferta equilibrada (preço/quantidade) de habitação. Qualidade do meio ambiente. Preservação do património histórico e natural e Tipo de clima.
Apoio público	Aproveitamento das ajudas públicas no desenvolvimento local Existência de estratégias de desenvolvimento local. Modernização da gestão/qualidade dos serviços públicos

Tabela 8 – Recursos endógenos que influenciam a atratividade de um território (Fonseca, 2006)

O levantamento informativo dos recursos internos permite, assim, visualizar as condições que um território oferece em termos de atratividade e de competitividade e define uma hierarquização dos “produtos” que o território pode oferecer, o que possibilita a sua comparação com a forma como outros territórios o colocam no mercado. O declínio de um território associa-se a uma conjugação de recursos internos estratégicos (pessoas, empresas, degradação ambiental, etc.) e à ausência de soluções alternativas de desenvolvimento. (Fonseca, 2006)

Será, então, fundamental na medição da sua atratividade e do seu nível de competitividade, aquando discussão sobre o concelho da Praia da Vitória como destino turístico, se apure entre outras, respostas às seguintes questões:

1. O quão é importante o turismo para a nossa economia?
 2. Como é que poderemos segmentar o mercado turístico monitorizando as suas mudanças de tendência, estilos de vida, necessidades e preferências?
 3. Que tipo de estratégias e de investimentos deverão ser empreendidas pelas instituições públicas e privadas do concelho (autarquia, empresas, associações,...) para tornar este lugar competitivo na indústria do turismo?
 4. Como é que o concelho poderá ter acesso a nichos de mercado e neles se estabelecer, no setor do turismo? Quais serão os riscos e as oportunidades dessa aventura?
 5. Que tipo de mensagens e de publicidade serão eficazes na atração e na fidelização do turista?
 6. Como é que o nosso concelho, como lugar de destino turístico, deverá ser organizado e gerido?
-

8.3. Análise S.W.O.T.

A presente análise resulta da obtenção de informações junto da imprensa, da observação direta, de anotações, ouvindo histórias e relatos de pessoas, de líderes de opinião e de individualidades marcantes da comunidade e lugar em estudo, bem como a partir de relatórios e estudos públicos e privados.

Forças (<i>Strengths</i>)	Fraquezas (<i>Weaknesses</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Património Natural de valor com vistas sobre paisagens agrícolas e florestais; • Orla costeira com potencial para atividades turísticas com elevado número de zonas balneares com topografias e topologias diversificadas; • Geografia harmoniosa, onde predominam topografias de baixo-relevo na maioria das zonas habitacionais; • Extensa área plana e fértil, propícia à exploração agrícola e pecuária; • Elevada percentagem de áreas propícias ao aproveitamento de energias renováveis; • Presença de infraestruturas aeroportuárias e portuárias com elevada capacidade; • Número significativo de igrejas e monumentos edificados, com valor arquitetónico; • População acolhedora e amigável; • Manifestações etnográficas e culturais intensas; • Estrutura social tendencialmente equilibrada; • Boa percentagem de população semiqualficada; • Cultura ecológica e ambiental da população em constante evolução positiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamento geográfico em relação às ilhas do grupo central; • Inexistência de parques habitacionais modernos; • Exploração deficiente, desadequada ou inexistente das infraestruturas aeroportuárias e portuárias; • Presença de elementos poluidores de origem militar nefastos e perigosos; • Presença de central termo elétrica em zona urbana; • Presença de indústrias pesadas em zonas urbanas; • Presença de extenso parque de combustíveis em zona urbana, designadamente a 500 metros do centro histórico da cidade; • Limitações à ocupação do território devido à presença militar no concelho; • Sinalética informativa e estado de conservação da sinalização vertical e horizontal nas vias públicas; • Deficiências na oferta turística (baixa estada média do turista); • Reduzida oferta de alojamentos turísticos qualificados; • Aparente comodismo, apatia e passividade, ou seja, fraca participação cívica; • Registo de saídas significativas da população para trabalhar noutros municípios; • Ausência de visão estratégica e de planeamento a médio longo prazo, sobre o território do concelho; • Inexistência de comunidade académica científica; • Pouca articulação entre empresas e academias de ensino superior, em I & D; • Pouca população altamente qualificada; • Muita população não qualificada

Oportunidades (<i>Oportunities</i>)	Ameaças (<i>Threats</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Exploração de recursos naturais como fator de atratividade no mercado turístico; • Exploração agrícola e pecuárias dirigidas ao ecoturismo e agroturismo; • Dinamização das atividades náuticas de recreio, profissionais e amadoras, com suporte logístico a partir da infraestrutura portuária; • Atração de investimento nas áreas da investigação científica relacionadas com a geologia e geotermia, hidrologia; • Ambiente favorável ao aumento da competitividade e do desenvolvimento, através dos atuais incentivos ao investimento e programas de promoção da empregabilidade; • Condições atrativas ao investimento externo em setores economicamente sustentáveis, socialmente e ambientalmente saudáveis; • Abertura e apoio por parte da administração pública regional e local a empresas inovadoras; • Turismo em crescimento em segmentos onde a procura tem crescido, como por exemplo pedestrianismo, cicloturismo, desportos náuticos e experiências culturais e gastronómicas; • Procura crescente no setor do turismo rural, cultural e ecológico; • Possibilidade de aprofundar a integração em percursos turísticos com o concelho vizinho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riscos de ocorrências/catástrofes naturais; • Elevado risco de contaminação dos recursos naturais terrestres do solo e do subsolo, devido a substâncias oriundas da ocupação militar; • Elevado risco de contaminação da fauna e flora marítima devido à provável existência de radioatividade oriunda de armas nucleares no fundo atlântico próximas da região; • Aparecimento de pragas e proliferação das existentes; • Crescimento das práticas profissionais e empresariais sem ética e sem responsabilidade social e ambiental; • Condicionamento e sujeição a interesses militares; • Possibilidade intensificação da utilização militar; • Desconforto e insegurança no centro histórico da sede do concelho aquando utilização intensiva da aviação, principalmente a militar; • Exploração desenfreada e descuidada dos recursos naturais terrestres e marítimos (flora e fauna); • Identidade indefinida e falta de sentimento de pertença regional/nacional; • Possibilidade de aumento dos custos associados à mobilidade e transportes, por via do eventual abandono das companhias aéreas “low-cost” das rotas para os Açores; • Aumento da emigração, essencialmente da população jovem, qualificada e altamente qualificada; • Envelhecimento da população e baixa natalidade; • Agravamento dos problemas sociais associados à violência, exclusão social e pobreza das famílias; • Concorrência de outros concelhos da R.A.A. e de outros destinos externos à região.

Tabela 9 – Análise S.W.O.T.

8.4. Análise de fatores de marketing

Atratividades, pessoas, infraestruturas, imagem e qualidade de vida, constituem os fatores de marketing com elevada importância na formação da base da oferta de um território. Assim, esses fatores deverão ser analisados sobre o território, a partir de uma análise Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal (PESTAL), designadamente aos fatores ilustrados na Tabela 2 deste documento.

Outro instrumento que pode ser adaptado ao Marketing Territorial será o modelo das cinco forças de Michael Porter, concebido pelo autor em 1979 e destinado à análise da competição entre empresas. Ele considera as forças competitivas como cinco fatores que devem ser estudados, para que as companhias possam desenvolver uma estratégia empresarial eficiente. É importante salientar que sua estratégia serve para toda e qualquer organização, independente do seu tamanho. A análise das cinco forças de Porter possui uma lógica simples, mas exige uma visão abrangente do negócio, onde o administrador precisa ser capaz de entender o ambiente competitivo para identificar ações e estratégias futuras.

Abaixo, apresenta-se a adaptação deste modelo com vista à sua utilização no âmbito de um Planeamento Estratégico de Marketing Territorial, mais propriamente na fase de diagnóstico da realidade.

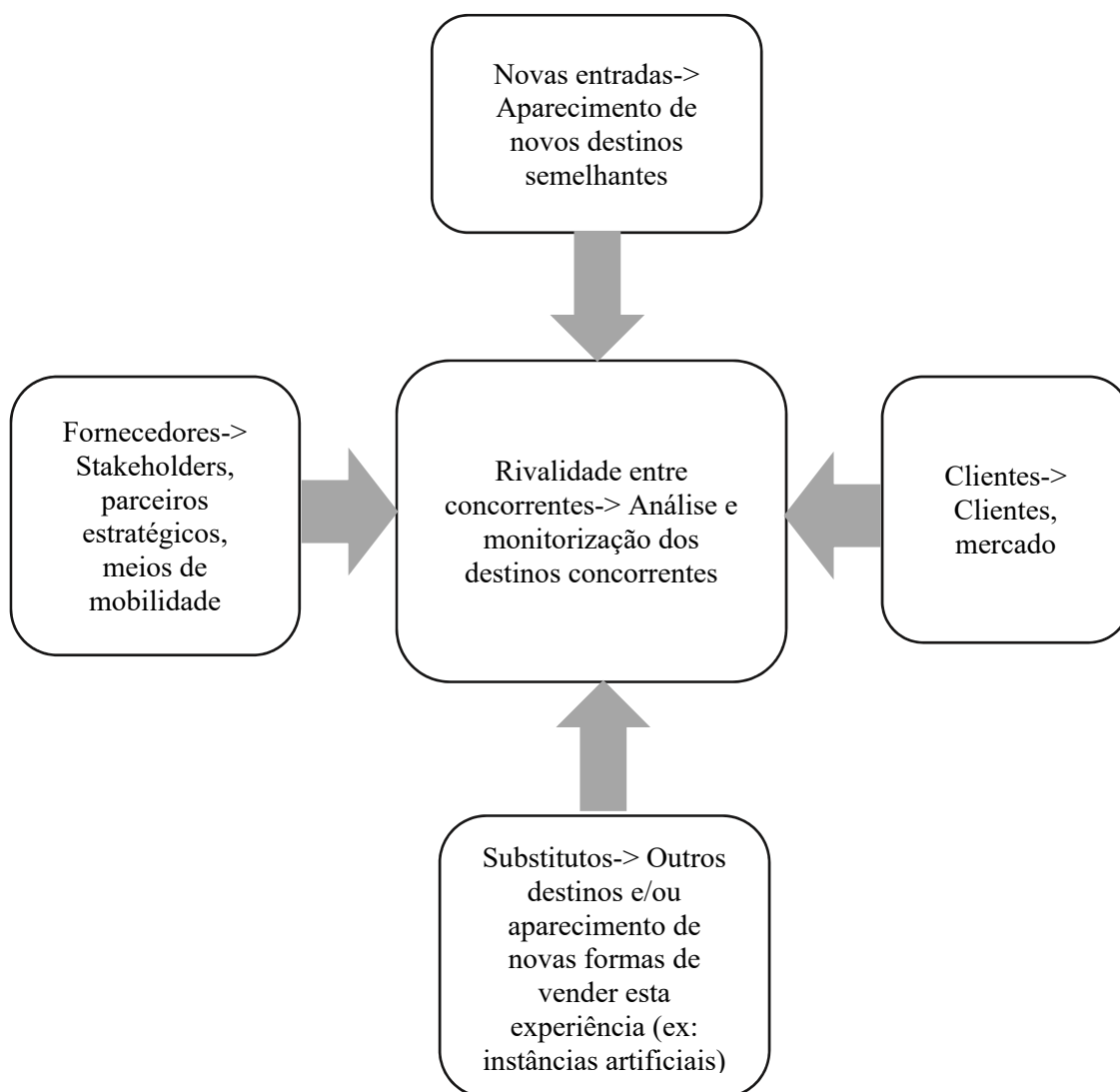


Figura 6 – 5 Forças de Porter. Aplicação ao marketing territorial

9. Visão e objetivos

Após a realização do diagnóstico, fica-se com uma leitura clara sobre a situação do lugar em estudo.

Estando na altura dos responsáveis pelo Planeamento Estratégico de Marketing Territorial elegerem as prioridades em termos de objetivos e respetiva execução de projetos para os atingirem, sem uma visão coerente é impossível definir essas prioridades, ficando-se apenas por critérios muito limitados, como por exemplo número de turistas ou estimativas previstas ao nível do investimento, criação de postos de trabalho e outros fatores semelhantes.

Assim, nesse momento, por muitas e diversas razões, torna-se de verdadeira e crucial importância consultar todas as partes interessadas, os *stakeholders*, onde se deverão apresentar amplas alternativas de visão, através de cenários a discutir e a debater exaustivamente. Cada visão terá certamente algo de promissor bem como risco associado.

O desenvolvimento da visão exige que os planeadores solicitem aos cidadãos que se expressem sobre o que querem que a sua comunidade seja daqui a 10 ou 20 anos. (Kotler, P., Haider, D.H., & Rein, 1993)

É impensável imaginar o desenvolvimento territorial sem que este tenha capacidades para manter e atrair populações dinâmicas e motivadas. Esta é a mais relevante força de desenvolvimento e daí o desafio em incentivar a capacidade criativa e empreendedora dos atores internos e dos externos que se julgue conveniente atrair (turistas, empresários, estudantes...). (Fonseca, 2006)

Identificar os atores de desenvolvimento local suscetíveis de serem mobilizados e envolvidos numa estratégia de longo alcance, robustecendo a base económica local e promovendo, igualmente, o reforço da identidade e da coesão social, é de importância estratégica vital. (Azevedo, Magalhães and Pereira, 2010)

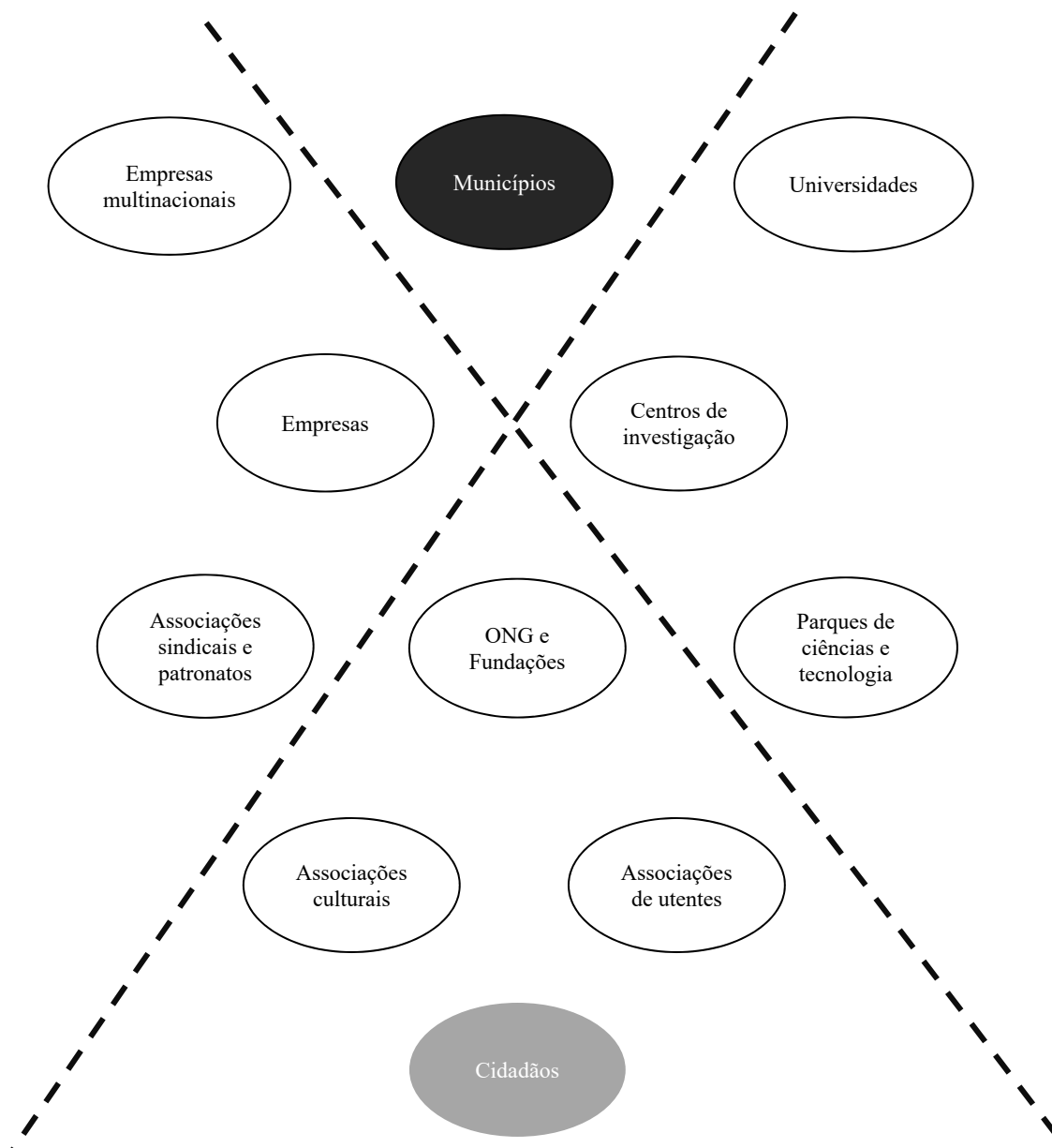


Figura 7 – Atores envolvidos no planeamento estratégico
(Azevedo, Magalhães and Pereira, 2010)

Falar de projetos, de atores económicos, sociais, políticos, das suas perspetivas e interesses, corresponde à inclusão de contradições e de incoerências. (Fonseca, 2006), citado por (Azevedo, Magalhães and Pereira, 2010)

O desenvolvimento local e regional é, por vezes, mais uma aproximação de racionalidades do que um projeto racionalizado. (Guerra, 2002), citado por (Azevedo, Magalhães and Pereira, 2010)

Neste processo existem princípios sobre o bem-estar do indivíduo, da família e da sociedade em geral, da melhoria da qualidade de vida, em todas as camadas da reconhecida pirâmide de Maslow. Os grandes e os melhores lugares para viver são criados quando colocamos as pessoas em primeiro lugar.

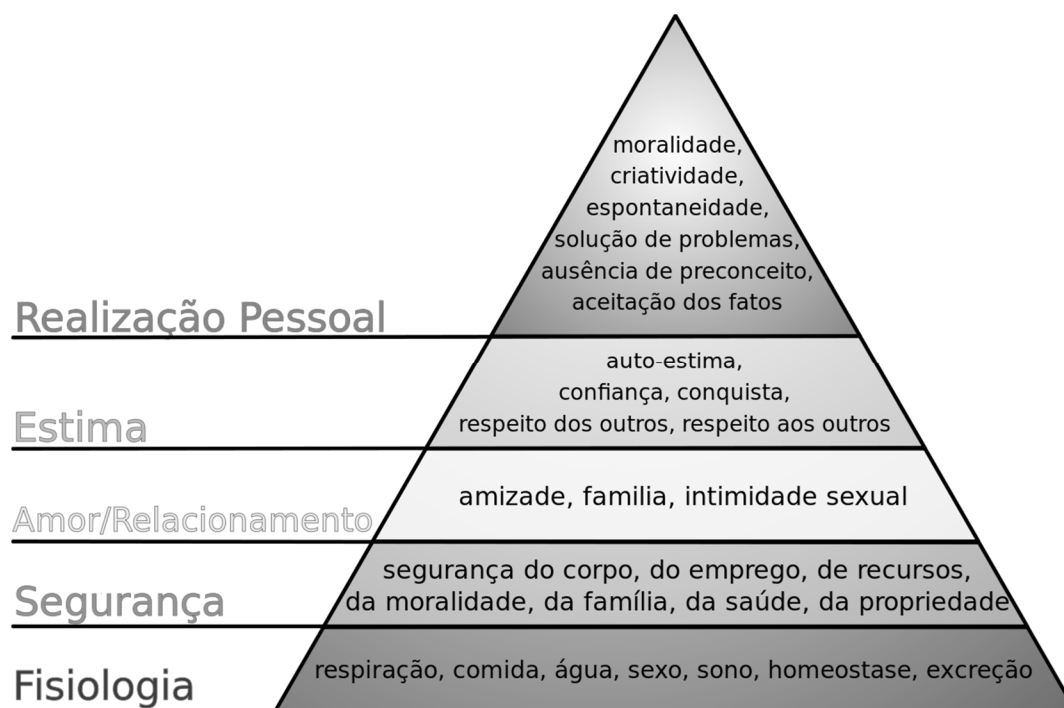


Figura 8 – Pirâmide de Maslow

Partindo do pressuposto que existirão muitas visões diferentes, a sua escolha será certamente uma tarefa difícil. Os gestores do planeamento e os decisores deverão usar meios para recolher os argumentos dos atores, neste caso em sede de assembleias municipais, comissões, conferências e seminários, etc.

Também poderão ser realizadas consultas públicas e utilizados outros meios para apuramento sobre as posições e intenções dos interessados, ou seja da comunidade.

A escolha da visão será muito influenciada pelos valores de cada cidadão e de cada representante da autarquia local. (Kotler, P., Haider, D.H., & Rein, 1993)

Isto poderá influenciar a escolha das visões, dos objetivos e das metas. Por exemplo, o desejo de lucro a curto prazo de forma cega, poderá conduzir à defesa e apoio a determinados tipos de projetos, onde a visão mais alargada a longo prazo é inexistente ou muito limitada. São muitos os casos onde caminhos de desenvolvimento supostamente interessantes à partida, resultaram num fracasso total na ocupação dos territórios, com impactos ambientais e sociais muito nefastos, acompanhados de prejuízos insuportáveis.

A honestidade, o sentido ético e a responsabilidade ambiental e social dos atores é fundamental na construção da visão.

Porque este estudo incide sobre a valorização de destinos turísticos, é importante que se proceda à construção de cenários que ilustrem para o lugar em estudo, a Praia da Vitoria, o seu futuro a médio/longo prazo, projetando assim o seu futuro como um destino turístico, inclusivamente enquadrado numa região “Açores, destino natureza”.

Qual deverá ser a escolha?

Exemplo das evidentes diferenças sobre resultados possíveis da escolha:

- Um lugar preenchido por barcos de mercadorias, terminais de contentores,..., com paisagens ocupadas por instalações industriais, desagradáveis, poluentes, com os quadros profissionais e sociais característicos desses lugares,..., como se pode ver nos lugares onde esse tipo de ocupação teve lugar.

Ou por outro lado,

- Um lugar para viver, partilhar e oferecer a quem nos visita, ocupado com outros tipos de elementos, num enquadramento paisagístico saudável, de natureza, de praia e de mar, características únicas que o lugar em estudo possui e que lhe conferem uma vantagem competitiva elevadíssima como destino turístico, composto por quadros sociais e profissionais típicos dos destinos turísticos, com o ambiente, com a natureza, com o desporto náutico e a pesca desportiva, e com muitos outros mais empreendimentos do

género, sem dúvida de superior qualidade e incontestável valor, que certamente lhe conferiam outra posição nos rankings de referência dos municípios e dos lugares de Portugal.

Visionar, em grande parte é também imaginar. A construção da visão e dos objetivos que se desenvolve com a participação dos “*stakeholders*”, deverá ser profícua em conhecimento, ciência e virtude.

Construída a visão e definidos os objetivos, poder-se-á identificar e escolher as estratégias adequadas, para se alcançarem esses objetivos.

Segundo (Kotler, P., Haider, D.H., & Rein, 1993), para cada potencial estratégia, devermos essencialmente responder a duas questões fundamentais:

- 1- Que vantagens possuímos que nos indicam que poderemos obter o desejado sucesso com essa estratégia?
- 2- Teremos nós os recursos necessários para implementar com sucesso essa estratégia?

Até mesmo lugares com grandes forças e recursos poderão por vezes encontrar outras estratégias mais criativas. (Kotler, P., Haider, D.H., & Rein, 1993)

10.Plano de ação

O plano de ação deverá sempre elencar cronologicamente a série de ações requeridas para a implementação das estratégias.

Esta é a fase operacional do Plano Estratégico de Marketing Territorial e, segundo (Kotler, P., Haider, D.H., & Rein, 1993), além de descrever cronologicamente as ações, deverá também para cada ação discriminar 4 aspetos:

1. O responsável pela ação;
2. A forma como vai ser implementada essa ação;
3. O custo associado a essa ação;
4. A data estimada para a sua conclusão.

Existem várias vantagens em aprofundar, a este nível de detalhe, as ações. Uma, é de que todas as partes envolvidas no plano de ação tomam conhecimento dos detalhes da execução de cada ação e da forma como têm de o fazer para as conseguir finalizar. Outra, é de que a entidade responsável pelo plano estratégico pode facilmente, e de forma satisfatória, verificar se todas as ações estão a ser executadas e como o estão sendo. Por fim, existe a vantagem de através da monitorização da execução das ações ser, se eventualmente necessário, possível cancelar determinada ação, logo não incorrendo com os custos a ela associados, por exemplo se o orçamento estiver a ser ultrapassado, antes da sua conclusão. (Kotler, P., Haider, D.H., & Rein, 1993)

10.1. Marketing Mix

Um dos instrumentos para guiar um plano de ações poderá assentar sobre a teoria dos 4 P's. "Marketing Mix" que foi cunhado em 1953 por Neil Borden.

O marketing mix, pode ser definido como a combinação dos vários elementos que compõe as atividades de Marketing. O conceito baseia-se nos estudos de Neil Borden, que usou este termo, pela primeira vez, em 1949. Borden afirma, na sua obra, que o termo lhe veio à cabeça ao ler os estudos de outro autor da sua época (James Culliton), que chamava os executivos de liquidificadores (mixers, em inglês), já que a sua função era a de materializarem receitas, misturando os ingredientes, mudando as suas quantidades ou inventando novos elementos. A partir de então, a expressão Marketing mix (mistura de marketing), passou a ser a teoria mais aceite para efetivar atividades de marketing. Atualmente, o marketing mix é considerado como base fundamental para o marketing tático/operacional que tem sido largamente utilizada ao nível empresarial. (Serrano, 2012)

Vesci (2001) e Latusi (2002) citados por Gilodi (2004), por sua vez citado por (Marques, 2013) propõem a adaptação do marketing mix tradicional ao contexto territorial, conforme tabela abaixo apresentada:

<i>Marketing Mix Empresarial</i>	<i>Marketing Mix Territorial</i>
Produto	Bens e serviços públicos e territoriais
Preço	Custo do acesso e incentivos
Lugar	Modo de aceder ao território
Promoção	Comunicação e gestão da imagem do território

Tabela 10 - O marketing mix empresarial adaptado ao marketing territorial
Vesci (2001) e Latusi (2002), citado por (Marques, 2013)

Outra proposta de marketing mix mais extensa contempla um maior raio de ação, como abaixo apresentado.



Figura 9- Marketing mix territorial
Fonte:www.marketing-territorial.org

Para aumentar a eficiência e o impacto do plano, estas ações deverão implementadas de forma combinada.

As primeiras ações tem a ver com a própria organização da implementação desta vertente operacional do plano estratégico de marketing territorial.

As ações da oferta de produto/serviço territorial deverão destacar as vantagens comparativas da oferta territorial, bem como a gama de serviços associados que oferecem uma verdadeira diferenciação (um pacote de boas-vindas, por exemplo).

As ações de rotulagem deverão destacar as características-chave do fornecimento territorial (rotulagem de creches, normas de serviços, etc.).

As ações sob a política de preços servirão para tratamento dos custos dos fatores, bem como para atuar sobre a identificação e sobre as modalidades de redução de custos relacionados com pesquisa e instalação no território (investimento e operação), bem como dos serviços associados.

As ações de promoção e comunicação territorial dividem-se em 5 categorias: publicidade, estimular as decisões, patrocínio e divulgação de eventos, relações públicas e marketing direto.

As ações de distribuição incluirão aquelas que permitem tornar a oferta territorial acessível a partir de atividades direcionadas, ou seja, a organização de equipas de vendas, criação de redes comerciais, utilização e ferramentas de prospeção.

As ações sobre o poder político consistirão essencialmente em mobilizar os decisores da administração pública para a realização de conferências, participação em feiras e certames, road shows, etc.

As ações sobre a opinião pública deverão usar movimentos de opinião como parte da estratégia de marketing operacional.

As ações baseadas na satisfação do cliente referem-se a avaliações e reações dos clientes que já o foram, dos que ainda o são e dos que o poderão ser. Permite monitorizar o grau de satisfação e contribuir para a solução de eventuais problemas. Auxilia na constituição dos produtos/serviços que constituem a base da oferta, bem como na

fidelização dos clientes, ao solucionar os problemas ocorridos. Esta é uma ação que merece atenção cuidada, ainda mais na era das novas tecnologias da informação.

As ações de influência, ou de lobbying, destinam-se a convencer os prescritores e líderes de opinião sobre os bens e valores do território. Merece também redobrada atenção pelo compromisso que está inerente ao aconselhamento e credibilidade formada, pois num processo de criação de expectativas, dão-se fenómenos complexos de extrema sensibilidade que por vezes são difíceis de monitorizar e de gerir.

Ações de cooperação local, nacional ou internacional são para criar e, através de acordos, protocolos e parcerias, fazer aumentar a atratividade territorial.

Por último, estarão as ações a favor das políticas para a atratividade cuja responsabilidade de alavancagem não se encontra no tecido empresarial privado, mas sim nas instituições públicas, logo políticas. Estas ações consistem em identificar, planear e executar políticas (económicas, sociais, de saúde, do ambiente, dos transportes, etc.) consideradas estruturantes, que permitem fortalecer a competitividade do território.

11. Implementação e controle

Os planos não valem nada até que sejam efetivamente implementados (Kotler, P., Haider, D.H., & Rein, 1993).

Para obter sucesso é necessário um bom planejamento, porém se este não contemplar meios de averiguação, todo o trabalho para o elaborar foi em vão.

Esta é assim a fase na qual se verifica se a estratégia, tal como foi implementada, está proporcionando o alcance dos objetivos e dos desafios e metas estabelecidas no plano, e de que modo o está e deverá fazer.

Durante o desenvolvimento do plano estratégico, foram supostamente pensadas, para cada atividade planejada, determinadas ações a executar dentro de determinados parâmetros como valores com custos, tempo de execução, recursos financeiros, materiais, humanos, tecnológicos, entre outros. Quando o plano é colocado em prática, a entidade gestora do plano deve certificar-se de que todas as atividades estão sendo desenvolvidas dentro dos parâmetros previamente estabelecidos, na altura, os julgados adequados.

Pela avaliação, deve observar-se se é necessária alguma mudança de rumo, e se os parâmetros para alguma atividade precisam ser repensados. A partir dessa avaliação poderá ser necessário mudar de rumo, fazer investimentos, contratar recursos humanos, tecnológicos, estabelecer parcerias, entre muitas outras soluções e isso poderá e deverá ser feito no âmbito de um plano de contingência devidamente preparado.

Outro dos mecanismos que também deve entrar em funcionamento nesta fase é o da monitorização. Esta envolve a manutenção do controle do que está acontecendo. Isso é feito geralmente através da análise dos relatórios operacionais e financeiros do plano de ação, que deverão ser regulares.

Estes dois mecanismos tem reflexos sobre o incentivo à melhoria contínua, fornecem dados sobre o impacto das atividades em curso do plano de ação e são uma fonte de informação para a tomada de decisões.

O controle, que deve ser realizado com base nos mesmos indicadores utilizados na hora de se elaborar o planejamento estratégico, também permite a revisão de processos, à medida que se percebe que é preciso modificar atividades, relacionamentos internos e externos, abordagens com o mercado, etc.

O controle consiste num processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado. A essência do controle reside em verificar se a atividade controlada está ou não alcançando os resultados desejados. (CHIAVENATO, 2003, p.372), citado por (Pôncio, 2016)

Na fase de implementação e controle, poderá ser utilizado um instrumento de medição designado por Painel de Desempenho Balanceado, “*Balanced Scorecard*”. Trata-se de uma metodologia de medição e gestão de desempenho, especialmente adequada à administração estratégica empresarial, que se destina a fornecer indicadores financeiros e operacionais no sentido de equilibrar o controle da estratégia estabelecida, e que através de 4 perspectivas mede elementos, como a qualidade, a produtividade, o desempenho, etc.. Deverá ser ponderada a sua utilização depois de devidamente adaptado este instrumento, ao âmbito de um Planejamento Estratégico de Marketing territorial. Poderá contribuir na melhoria do nível da qualidade do controle e da monitorização aquando de um plano estratégico de marketing territorial.

Tal qual como acontece nas empresas, também da comunidade deverá emanar um relatório anual, que destaque os compromissos anuais. Esse relatório deverá conter vários dados estatísticos e indicadores que descrevam o estado em que se encontra o nosso território no que diz respeito a emprego/desemprego, rendimentos, mercado imobiliário,

saúde, segurança e crime, transportes públicos, e discutidas as suas falhas por não se ter atingido determinadas metas. Esses dados deverão ser comparados com os valores e parâmetros estimados e previsto no plano.

Para dar relevância à participação de todos os agentes da sociedade civil num plano estratégico de marketing de territorial, (Kotler, P., Haider, D.H., & Rein, 1993) realça que o relatório anual deverá ser alvo de uma massiva distribuição pela comunidade que participou e que terá contribuído na elaboração do plano, e que isso seja feito através dos meios de comunicação social disponíveis. Adianta que a situação ideal seria que isso resultasse em discussões sobre esses resultados apresentados e que a partir daí deverá ser feita pressão sobre a governança para que mantenha a condução da estratégia, para que se atinga os objetivos elencados no plano, também esses elaborados com base na participação comunitária aquando a sua elaboração, objetivos estes, que a comunidade deseja os ver atingidos.

Considerações finais

O marketing territorial tem sido abordado por vários autores que sublinharam a sua importância no desenvolvimento dos territórios e dos benefícios que daí advêm. A adoção de uma estratégia de marketing territorial requer a realização de um diagnóstico prévio para a análise da realidade existente que tem por fim evidenciar os pontos fortes e os que devem ser melhorados.

Um Planeamento Estratégico de Marketing Territorial revela-se de grande utilidade para melhorar a posição competitiva dos lugares perante os seus concorrentes, criar uma imagem de marca como destino, bem como desenvolver as suas comunidades.

O sucesso de um Planeamento Estratégico de Marketing Territorial dará o seu “fruto” quando for devidamente implementado, onde se destaca como condição para tal a intervenção de todas as partes interessadas. Estas devem participar em todas as etapas da sua elaboração para que se percebam as suas necessidades e as suas expetativas.

Conclui-se que a aplicação da abordagem metodológica defendida neste estudo, a ser utilizada na base da elaboração de um Planeamento Estratégico de Marketing Territorial e sua aplicação como instrumento de valorização do concelho da Praia da Vitória como destino turístico de referência regional e nacional, irá certamente constituir um forte alicerce ao crescimento económico, ao desenvolvimento social e ao aumento da qualidade de vida e do bem-estar da sua comunidade residente e à criação de uma oferta de experiências felizes e inesquecíveis aos seus visitantes, numa notável valorização e preservação da natureza e do meio ambiente a par de um elevado sentido de cidadania.

Um destino que, possuindo características muito próprias e únicas, apresenta um elevado potencial para fortes posições concorrenciais e uma elevada capacidade em contribuir para o leque de lugares que compõem a oferta turística dos Açores e da Macaronésia.

Referências bibliográficas

Andersson, I. (2015) *Geographies of Place Branding Researching through small and medium-sized cities*. Stockholm University.

Araújo, J. (2016) *Planeamento Estratégico – Ordenamento do Território*. Available at: <http://knoow.net/ciencterravida/geografia/planeamento-estrategico-ordenamento-do-territorio/> (Accessed: 2 September 2017).

Azevedo, A., Magalhães, D. and Pereira, J. (2010) *City Marketing - MyPlace in XXI: Vida Economica* Editorial. Available at: <https://books.google.pt/books?id=0QsrAwAAQBAJ>.

Barros, C. (2011) *Planeamento estratégico de marketing territorial e perspectivas de desenvolvimento na região autónoma da madeira*.

Bauer, T. (2013) *Manual on Module III – Destination Geography*. Hong Kong: The Hong Kong Polytechnic University.

Braun, E. (2008) *City Marketing Towards an integrated approach*. Erasmus University Rotterdam.

CMPV (2015) *Plano Estratégico de Desenvolvimento Local Praia da Vitória 2020*. Praia da Vitória. Available at: http://www.cmpv.pt/ficheiros/outros/PEDL_PV2020.pdf.

Cusin, François et Damon, J. (2010) ‘Les villes face aux défis de l’attractivité. Classements, enjeux et stratégies urbaines’, *Futuribles*, pp. 25–46. Available at: <http://www.futuribles-revue.com>.

Eshuis, J. and Klijn, E. H. (2012) *Branding in Governance and Public Management*. doi: 10.4324/9780203145159.

Eshuis, J., Klijn, E. H. and Braun, E. (2014) ‘Marketing territorial et participation citoyenne : le branding, un moyen de faire face à la dimension émotionnelle de l’élaboration des politiques ?’, *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 80, p. 153.

Fernandez Guell, J. M. (2006) *Planificación Estratégica de las ciudades: Nuevos instrumentos y procesos*. Barcelona: Reverté, Editorial.

Ferreira, A. F. (2005) *Gestão estratégica de cidades e regiões*. Fundação Calouste

Gulbenkian, Serviço de Educação e Bolsas (Manuais universitários). Available at: <https://books.google.pt/books?id=OkB5AAAACAAJ>.

Fonseca, F. P. (2006) *O planeamento estratégico em busca de potenciar o território: o caso de Almeida*. Universidade do Minho.

Fonseca, F. P. and Ramos, R. A. R. (2006) ‘O planeamento estratégico de marketing territorial em busca de potenciar o território: o caso de Almeida’, *PLURIS 2006: anais do 2º Congresso Luso-Brasileiro de Planeamento Urbano Regional Integrado Sustentável* [CD-ROM]. [S.l.: s.n., 2006]. ISBN 85-85205-67-9. Available at: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/7224>.

Glińska, E. and Kilon, J. (2014) ‘Desirable Traits of the City Brand Personality in the Opinion of Managers for the Promotion of the City Government in Poland1’, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156(April), pp. 418–423. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.11.214.

Gomes, P. (2014) ‘Marketing Territorial e desenvolvimento: O futuro das cidades . Avaliação dos planos estratégicos territoriais – Coimbra e Chaves . Faculdade de Letras Marketing Territorial e desenvolvimento: o futuro das cidades . Avaliação dos planos estratégicos ter’.

Governo Regional dos Açores (2004) *PDM Praia da Vitória PLANTA DE ORDENAMENTO*. Available at: <http://www.azores.gov.pt/NR/rdonlyres/19D838AA-022C-40DF-998A-52BC2A05127E/381011/PLANTADEORDENAMENTOweb.pdf> (Accessed: 15 September 2017).

Govers, R. (2011) ‘From place marketing to place branding and back’, *Place Branding and Public Diplomacy*, 7(4), pp. 227–231. doi: 10.1057/pb.2011.28.

Guerra, I. (2000) ‘O Planeamento Estrategico das Cidades’, *Cidades - Comunidades e Territórios*, (1), pp. 37–55.

Kavaratzis, M. (2004) ‘From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands’, *Place Branding*, 1(1), pp. 58–73. doi: 10.1057/palgrave.pb.5990005.

Kotler, P., Haider, D.H., & Rein, I. J. (1993) *Marketing places - Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*. New York: Free Press.

Kotler, P. and Armstrong, G. (2013) 'Principles of Marketing', *World Wide Web Internet And Web Information Systems*, 42, p. 785. doi: 10.2307/1250103.

Kotler, P. and Gertner, D. (2002) 'Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective', *Journal of Brand Management*, 9(4), pp. 40–56. doi: 10.1057/palgrave.bm.2540076.

Marques, C. (2013) *Marketing aplicado ao território: O estudo de caso de Queluz*. Instituto de Geografia e Ordenamento do Território.

Megri, Z. and Bencherif, F. (2014) 'The Effect of Territorial Marketing on City Image Valuation: An Exploratory Study in Algeria', *International Journal of Marketing Studies*, 6(4), pp. 145–156. doi: 10.5539/ijms.v6n4p145.

Nunes, F. (1999) *Processo de Planeamento de Marketing Territorial Estratégico: Um instrumento de operacionalização de estratégias de política para a Área Metropolitana do Porto*, Thesis Universidade do Porto. Universidade do Porto.

OCKE, M. A. and IKEDA, A. (2014) 'Marketing de lugar estado da arte e perspectivas futuras', *Revista de Administração USP*, 49(4), pp. 671–683. doi: 10.5700/rausp1176.

Pacheco, V. C. C. (2011) 'Marketing territorial e iniciativas de promoção regional: o caso dos "Prémio Novo Norte"', p. 97. Available at: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/57377/2/DissertaoVersoFinalV11.pdf>.

Pôncio, R. (2016) *Controle estratégico e métodos de avaliação das estratégias*. Available at: <https://www.administradores.com.br/artigos/academico/control-e-estrategico-e-metodos-de-avaliacao-das-estrategias/99711/> (Accessed: 16 September 2017).

Serrano, Da. P. (2012) *Os 4 P's do Marketing*, *Portal do Marketing - Tudo sobre marketing*. Available at: http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/4_Ps_do_Marketing.htm (Accessed: 15 April 2017).

Sustainable Tourism and Centre, C. R. (2009) *Sustainable Tourism – Destinations and Communities*. Sidney: Tourism WA - Sustainable Tourism Cooperative Research Centre. Available at: www.sustainabletourisonline.com.

Turismo, I. de (2014) *Plano Estratégico e de Marketing do Turismo dos Açores*. Porto: Instituto de Turismo. Available at: www.ipdt.pt.

UNIVERSIDADE DOS AÇORES
Faculdade de Economia e Gestão

Rua da Mãe de Deus
9500-321 Ponta Delgada
Açores, Portugal