



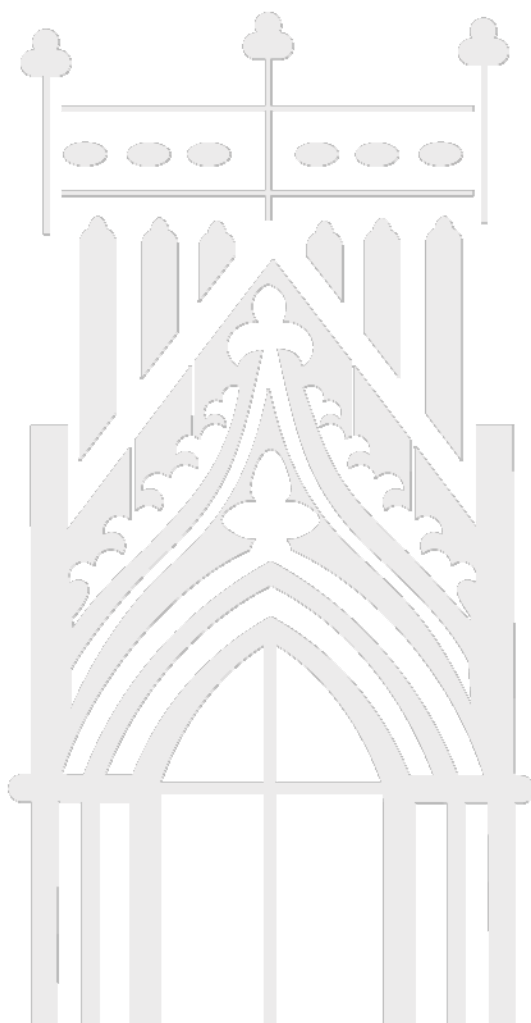
IPG Politécnico
|da|Guarda
Polytechnic
of Guarda

Mestrado em Marketing e Comunicação
Comunicação

O marketing territorial no desenvolvimento e valorização
dos territórios – O caso Ordo Christi

Rafaela Conceição Cardoso

dezembro | 2020



Escola Superior
de Tecnologia e Gestão



Escola Superior de Tecnologia e Gestão

Instituto Politécnico da Guarda

O marketing territorial no desenvolvimento e valorização dos territórios – O caso Ordo Christi

PROJETO APLICADO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM
MARKETING E COMUNICAÇÃO

Rafaela Conceição Cardoso

Orientadora: Professora Doutora Teresa Maria Dias de Paiva

Dezembro 2020

Agradecimentos

A elaboração deste género de trabalhos é um processo difícil e solitário. No entanto, foram muitos os que colaboraram e me incentivaram na realização deste projeto.

O meu primeiro agradecimento vai para a minha família por todo o apoio que sempre me deram, por nunca me terem deixado desistir apesar de todos os obstáculos encontrados no caminho. Sem a sua ajuda tudo o que conquistei até agora, provavelmente, não tinha sido possível. Aqui, encaixa-se também o meu agradecimento ao meu namorado por todo o apoio que me deu para nunca desistir de concluir este projeto.

Quero agradecer à minha orientadora, a professora Teresa Paiva, por toda a disponibilidade e ajuda que me prestou na elaboração deste relatório, assim como por todo o conhecimento transmitido. Agradeço o facto de ter acompanhado de perto todo o trabalho desenvolvido, mostrando sempre a maior disponibilidade em esclarecer qualquer dúvida que surgisse.

Agradeço ainda a todos os meus amigos que me ajudaram durante o meu percurso. Fico grata por todo o incentivo, força e apoio que me deram, e por todo o contributo que deram para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Resumo

Atualmente, perante a liberalização do comércio mundial, a fácil deslocação, e os baixos custos de comunicação, assiste-se cada vez mais a uma forte concorrência interterritorial pela captação de recursos quer seja investimento, empresas, residentes ou turistas que contribuem para o seu desenvolvimento e prosperidade.

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

Este projeto aplicado tem como objetivo perceber em que medida é que o marketing territorial pode desenvolver e valorizar os territórios, analisando como pode ser utilizado de forma a promover a região associada às comendas da Ordem de Cristo e trazer valorização e divulgação turística para a região, além de desenvolver uma estratégia de marketing territorial de forma a potenciar o desenvolvimento sustentável do território associado à Ordem de Cristo.

Este estudo utiliza o caso específico do território Ordo Christi, procurando definir uma estratégia de marketing territorial para o território referido assente no seu património cultural e religioso. É realizado um diagnóstico do território, proveniente de dados secundários, donde resulta a análise SWOT onde se percecionam as suas forças e fraquezas, ameaças e oportunidades. Através destas é desenvolvido um plano estratégico de marketing territorial de forma a valorizar e desenvolver o território Ordo Christi, tendo como base o seu património cultural e religioso associado às comendas da Ordem de Cristo entre o Zêzere e o Tejo nos séculos XV e XVI, tendo sempre em vista a satisfação dos residentes, investidores e turistas.

Palavras-chave: marketing territorial, identidade territorial, turismo cultural, plano estratégico, Ordo Christi

Abstract

Nowadays, faced with the liberalization of world trade, the easy movement, and the low communication costs, we are witnessing more and more strong inter-territorial competition for the raising of resources whether it is investment, companies, residents or tourists that contribute to its development and prosperity.

It is in this context of strong competitiveness that territorial marketing emerges, as a resource that not only serves to promote a region, country or city, but also as a means of planning and creating strategies that favor local development.

This applied project aims to understand to what extent territorial marketing can develop and enhance the territories by analyzing how it can be used in order to promote the region associated with the Order of Christ and bring valorization and tourist promotion to the region, in addition to developing a territorial marketing strategy to enhance the sustainable development of the territory associated with the Order of Christ.

This study uses the specific case of the Ordo Christi territory, seeking to define a territorial marketing strategy for the territory based on its cultural and religious heritage. A diagnosis of the territory is made, coming from secondary data, which results in a SWOT analysis where the strengths and weaknesses, threats and opportunities of the territory are perceived. Through these, a strategic plan of territorial marketing is developed in order to enhance and develop the Ordo Christi territory, based on its cultural and religious heritage associated with the commendations of the Order of Christ between the Zêzere and the Tagus in the XV and XVI centuries, always aiming at the satisfaction of residents, investors and tourists.

Keywords: territorial marketing, territorial identity, cultural tourism, strategic plan, Ordo Christi

Índice

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	iii
Abstract	v
Índice.....	vii
Índice de Tabelas.....	ix
Índice de Gráficos	ix
Índice de Figuras	x
Glossário de Acrónimos e Siglas	xi
INTRODUÇÃO	1
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
1. Marketing e Território.....	6
1.1. Marketing Territorial.....	7
1.1.1. Principais contributos teóricos para a definição do Marketing Territorial.....	8
1.1.2. Perspetivas do Marketing Territorial.....	12
1.2. A operacionalização do Marketing Territorial	17
1.3. Identidade Territorial.....	20
2. Turismo	24
2.1. Turismo Cultural e Religioso	25
2.2. Perfil do Turista Cultural.....	28
PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO.....	31
1. Metodologia	32
1.1. Plano Estratégico de Marketing Territorial	33
2. Estudo de caso – Território Ordo Christi	42
2.1. A Ordem de Cristo	43
3. O plano de marketing estratégico para o território Ordo Christi.....	45
3.1. Análise da envolvente	45

3.1.1.	Enquadramento Territorial	45
3.1.2.	Geografia.....	45
3.1.3.	Indicadores demográficos.....	46
3.1.4.	Educação	50
3.1.5.	Atividade económica e emprego	51
3.1.6.	Turismo	55
3.1.7.	Tendências do Turismo	63
3.2.	Análise e Definição Estratégica do território Ordo Christi	65
3.3.	Marketing Operacional para o território Ordo Christi.....	71
DISCUSSÃO E CONCLUSÃO.....		75
LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO		79
PISTAS FUTURAS DA INVESTIGAÇÃO.....		80
BIBLIOGRAFIA.....		81

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Síntese de estudos que contribuíram para a evolução do Marketing Territorial	10
Tabela 2 - Hospedes nos estabelecimentos de alojamento turístico no território Ordo Christi, 2018	59
Tabela 3 - Dormidas nos estabelecimentos de alojamento turístico no território Ordo Christi, 2018	60
Tabela 4 - Análise SWOT - Pontos fortes e pontos fracos.....	66
Tabela 5 - Análise SWOT - Oportunidades e Ameaças	67
Tabela 6 - Breve descrição das Rotas Turísticas.....	71

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Evolução das receitas turísticas de 2014 a 2018	25
Gráfico 2 - População Residente em Portugal por NUTS II em 2018	47
Gráfico 3 - População Residente na Região Centro por NUTS III em 2018.....	47
Gráfico 4 - População Residente por grandes grupos etários em Portugal por NUTS II em 2018	48
Gráfico 5 - População Residente por grandes grupos etários na Região Centro por NUTS III em 2018	49
Gráfico 6 - Evolução da População da Região Centro de 2013 a 2018.....	50
Gráfico 7 - Número e capacidade dos parques de campismo, por NUTS II, 2018	57
Gráfico 8 - Capacidade de Alojamento na Região Centro	58

Índice de Figuras

Figura 1 - Elementos de Marketing Estratégico Territorial.....	36
Figura 2 - Território Ordo Christi e as marcas georreferenciais das manifestações histórico-artísticas.....	45
Figura 3 - Valor Acrescentado Bruto por grandes setores de atividade em 2018	52
Figura 4 - VAB por NUTS III da Região Centro e grandes setores de atividade em 2018	53
Figura 5 - Dimensão das empresas com base no volume de negócios por NUTS III, 2018	54
Figura 6 - Contributo da Região Centro para o PIB Nacional.....	54
Figura 7 - Eixos de Posicionamento	70
Figura 8 - Itinerários das Rotas Turísticas.....	73

Glossário de Acrónimos e Siglas

AMA.....American Marketing Association

CCDRC.....Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro

INE.....Instituto Nacional de Estatística

IPDT.....Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo

NUTS.....Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

OMT.....Organização Mundial do Turismo

ONG.....Organização Não-Governamental

PIB.....Produto Interno Bruto

SWOT.....*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

UNESCO.....*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*

VAB.....Valor Acrescentado Bruto

INTRODUÇÃO

Num mundo cada vez mais globalizado e competitivo, os territórios têm necessidade de se diferenciar para que possam apresentar propostas de valor aos seus consumidores. Os territórios, tal como várias outras áreas, como estão crescentemente submetidos à escala da competitividade importa refletir e discutir sobre formas de atuação que permitam uma adaptação a esta nova realidade e propiciem um desenvolvimento sustentável. No caso específico dos territórios, o marketing territorial tem sido uma ferramenta frequentemente utilizada para responder e fazer frente a estes desafios do século XXI. Procura ser o impulsionador de uma evolução socioeconómica positiva e melhorar a própria qualidade de vida de um território, este género de marketing foca-se na promoção do território e na tarefa de o tornar atrativo para diversos *stakeholders*, sejam eles turistas, habitantes ou investidores. O trabalho do marketing territorial concerne várias áreas de atuação que vão desde a política e ordenamento do território ao *branding*. Ou seja, de uma forma sucinta, o marketing territorial constitui uma ferramenta para ajudar o desenvolvimento sustentável dos territórios, estudando os elementos indispensáveis para um lugar se tornar mais atrativo.

Porém, é importante a elaboração de um diagnóstico interno e externo que demonstre as potencialidades e debilidades do território, de um estudo dos mercados interessados na oferta e uma análise dos meios para atingir os públicos pretendidos, assim como destacar os atores indispensáveis na participação de todo esse processo (Kotler *et al.*, 1993). O marketing territorial tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento sustentável dos territórios através de métodos de estudo que aprofundam toda a informação existente acerca de um território. Esta ferramenta, quando corretamente utilizada, consegue transformar um território num lugar atrativo destacando-o da restante concorrência. Para o desenvolvimento do território, é necessário que sejam implementados planos estratégicos direcionados para o marketing territorial, procurando potenciar todos os recursos e capacidades de um lugar, nunca esquecendo que estas ferramentas têm de ser aplicadas de forma atenta e sustentável.

Nesta esfera de análise, o marketing adaptado aos territórios terá, impreterivelmente, de estar ligado a um planeamento estratégico pensado e integrado, ultrapassando “modas” e tendências generalistas para os territórios. O planeamento estratégico surge assim como meio para alcançar um desenvolvimento sustentado, assente na participação dos atores

locais, hierarquizando medidas, selecionando ações e promovendo a potenciação dos pontos fortes do território, com o intuito de captar novos recursos. Com vista a ser definida uma estratégia de marketing territorial com aplicabilidade, é necessária a participação das entidades públicas e privadas, pois apesar de terem motivações distintas têm um objetivo comum que é o desenvolvimento e afirmações locais, ou seja, o fomento do potencial de um território (Kotler *et al.*, 1993a).

Considerando que as regiões do interior estão em permanente mudança, é necessário novas formas de refletir cada região, através de metodologias, modelos, instrumentos e abordagens inovadoras que possibilitem uma visão estratégica do desenvolvimento, e é essa a base de trabalho utilizada para esta proposta de estratégia de marketing territorial aplicada ao território Ordo Christi, cujo projeto é utilizado aqui como estudo de caso. O projeto aplicado de mestrado foi parte integrante, pois, do Projeto Ordo Christi – Património Artístico da Ordem de Cristo entre o Zêzere e o Tejo (sec. XV e XVI). Aviso 02/SAICT/2016, projeto nº 023684, cofinanciado pela Fundação da Ciência e Tecnologia e Programa Compete, no âmbito da parceria entre o Instituto Politécnico de Castelo Branco (líder do projeto), o Instituto Politécnico da Guarda e o Instituto Politécnico de Tomar.

Os objetivos deste trabalho passam por perceber em que medida é que o marketing territorial pode desenvolver e valorizar os territórios analisando como pode ser utilizado de forma a promover a região associada às comendas da Ordem de Cristo e trazer valorização e divulgação turística para a região; e desenvolver uma estratégia de marketing territorial de forma a potenciar o desenvolvimento sustentável dos territórios associados à Ordem de Cristo.

Este projeto aplicado mestrado estrutura-se, assim, em duas partes. A primeira reservada à revisão de literatura e a segunda ao estudo de caso. A primeira parte divide-se em dois tópicos. No primeiro aborda-se o conceito de marketing territorial, explicitando a sua evolução ao longo dos anos, sendo referida a operacionalização de marketing territorial, assim como o conceito referente à identidade territorial e como esta pode ser utilizada na criação de uma estratégia de marketing territorial. No segundo capítulo procurou-se definir turismo cultural e religioso e identificar o perfil do turista cultural.

A segunda parte do projeto aplicado é dedicada ao estudo de caso. Tendo sido iniciada com a metodologia utilizada que se centra na utilização do plano estratégico de marketing

territorial para a formulação da estratégia para o território em estudo. De seguida, é efetuada a apresentação do projeto Ordo Christi, e descrita a forma como a Ordem de Cristo se encontra presente neste território. No terceiro tópico é feito o enquadramento do território fundamentado, maioritariamente, em dados do INE (Instituto Nacional de Estatística) e do PORDATA. Tendo sido a partir daqui que foi elaborado o plano de marketing estratégico e territorial “Ordo Christi”, assim como o marketing operacional. Por último, é apresentada a discussão e conclusão onde se encontram alguns alertas e recomendações que podem ditar o sucesso ou insucesso da estratégia, assim como a conclusão que resulta de um projeto que articula teoria e prática (estudo de caso) do território Ordo Christi, sendo aqui descritas também as limitações que foram encontradas ao longo da sua realização e pistas para futuras investigações.

PARTE 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Marketing e Território

O marketing, para Kotler & Keller (2011), numa perspetiva da gestão, é descrito como a arte de vender produtos e num ponto de vista social, está relacionado com a obtenção, por parte dos indivíduos, do que desejam e necessitam. Ou seja, o marketing estuda o que envolve a identificação das satisfações e das necessidades humanas e sociais. Deste modo, pode afirmar-se que o objetivo central das políticas de marketing não é somente vender, mas sim conhecer profundamente o mercado consumidor e elaborar produtos e serviços que se adequem e se vendam sozinhos, tornando o esforço de venda supérfluo (*ibidem*, 2011). Estes autores defendem ainda que o marketing se aplica a dez grandes áreas, sendo elas: bens, serviços, eventos, experiências, organizações, pessoas, propriedades, lugares, informações e ideias. Referem, ainda, que uma gestão de marketing bem-sucedida requer a capacidade de entender, criar, entregar e sustentar valor para o cliente.

Kotler (1998, p.27), descreve o marketing como “a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca”, este conceito vai, ainda hoje, ao encontro do que se pratica no universo empresarial. O desenvolvimento do marketing surgiu da necessidade de ir para além dos processos de troca, da elevada oferta de produtos e serviços no mercado, da influência de fatores externos quer sejam eles económicos ou tecnológicos, e do desenvolvimento do consumidor ao longo do tempo, sendo que atualmente temos um consumidor extremamente informado e exigente, tornando-se por isso o fator chave das mudanças no mercado (Albuquerque, 2006). Desta forma, o marketing não é orientado apenas para o consumo e para a atividade empresarial, mas também para o domínio social, para as organizações sem fins lucrativos, para a política, para o desporto e para os serviços públicos. O marketing, habitualmente, consiste na tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes, podendo estes ser pessoas físicas ou jurídicas (Kotler, 2000).

Da mesma forma, Ashworth (2006), destaca o período entre guerras mundiais pelo grande desenvolvimento que a modalidade do marketing sofreu, deixando de ser simplesmente uma técnica de venda de produtos físicos por parte de empresas comerciais com o claro propósito de gerar lucro. Todavia, a introdução no mundo do pós-1945 da tríade formada pelos conceitos de marketing social (o objetivo não é a venda do produto mas a tentativa de influenciar o comportamento do cliente para fins sociais), de marketing sem fins

lucrativos (ou seja, o marketing por parte de empresas não comerciais e/ou ONG¹ para outros fins que não apenas os monetários) e de marketing de imagem (no qual o produto se refere a uma percepção, a um sentimento ou a uma experiência ao invés de um produto físico), tornou possível a transferência da abordagem do marketing da esfera comercial para o sector público, nomeadamente para a gestão e para a comunicação dos territórios. Por isso é possível observar os poderes e serviços públicos e outras entidades recorrerem ao marketing, nomeadamente aplicando ao território conceitos de gestão e do marketing pois detêm produtos, serviços e identidades próprias e clientes (Barros & Gama, 2009).

1.1. Marketing Territorial

O marketing, apesar da sua tendência para o produto, tem vindo a ser utilizado como uma ferramenta para a promoção económica dos territórios, para a realização de grandes eventos, de reestruturações urbanas profundas e para a promoção turística das regiões, das empresas e das pessoas. Os territórios têm enfrentado novos desafios no que respeita ao seu desenvolvimento, estando relacionados com a tendência dos *stakeholders* estarem cada vez mais informados e exigentes, aliada à intensa globalização. Nas últimas décadas, tem-se verificado um aumento na tentativa de promover uma imagem atrativa e positiva dos territórios. Acredita-se que a imagem dos territórios exerce uma forte influência nas decisões relevantes feitas pelos diversos públicos-alvo: os residentes de outros lugares (caso pretendam migrar, visitar ou trabalhar), investidores ou gestores de indústrias, fábricas e empresas (Avraham & Ketter, 2008). Segundo Aragonez & Alves (2012), é neste contexto que o marketing territorial assume vital importância na elaboração de estratégias e na identificação das necessidades, desejos e interesses dos diferentes *stakeholders*, tendo assim como objetivo manter a cidade competitiva, sem nunca perder de vista a qualidade de vida dos indivíduos e dos lugares. Contudo Peixoto (2000), refere que frequentemente as cidades passarão a ser conhecidas pelo que produzem e desenvolvem, garantidas pelas campanhas de marketing e divulgação.

O conceito de marketing territorial ainda é relativamente recente, tendo surgido nos anos noventa, através da denominação de *Place Marketing*, ou seja, marketing de lugares, sendo notória a proximidade e semelhança das várias técnicas ou estratégias

¹ ONG – Organizações Não Governamentais

implementadas a outros produtos ou serviços, desta forma os territórios passam a ser comparados a um produto para fins de análise competitiva. Essa análise visa posicioná-lo no mercado, envolvido por um conjunto de diferenciais, pelo que Gomes (2014) afirma que é necessário os territórios desenvolverem uma imagem de referência e aceitação, de forma a tornarem-se atrativos e apelativos perante os alvos pretendidos (residentes, investidores, empresas e turistas). O marketing territorial cria, estimula, proporciona e dinamiza planos direcionados ao território e aos produtos e serviços que este oferece.

Os territórios têm considerado o seu desenvolvimento como uma prioridade. Atualmente competem entre si e são-lhes aplicadas estratégias semelhantes às que são aplicadas a qualquer outro produto ou serviço. A aplicação de estratégias de marketing num território, tem como propósito a construção de mercados mais competitivos, a escolha de investidores específicos que irão contribuir para o desenvolvimento de um local e da sua comunidade. Fazendo com que esta esteja preparada para responder às necessidades através de variados recursos (Kotler & Armstrong, 1993). Assim, os territórios devem ser geridos tendo em conta as estratégias de marketing, satisfazendo o interesse dos seus *stakeholders* e, simultaneamente, aumentar a sua atratividade (Sousa & Vasconcelos, 2018). De forma a atingir esse propósito, pressupõe-se que todos os territórios devem adotar lógicas, técnicas analíticas e ferramentas de marketing, uma vez que esta área procura analisar as necessidades, formular políticas para as satisfazer e desenvolver instrumentos que providenciem vantagens competitivas (Sun *et al.*, 2015).

São várias as designações utilizadas: “Marketing Territorial”; “*Place Marketing*”; “*City Marketing*”, “Marketing Urbano”, “Marketing de Lugares” entre outras, que muitas vezes são utilizadas de forma indiferenciada. Tendo em conta esta multiplicidade de conceitos, pode referir-se que estão todos interrelacionados, que possuem bastantes características semelhantes e algumas especificidades (Sousa & Vasconcelos, 2018). Contudo, o conceito mais pertinente a ser utilizado neste trabalho é o de marketing territorial ou de lugares uma vez que aborda uma área geográfica mais ampla.

1.1.1. Principais contributos teóricos para a definição do Marketing Territorial

Desde sempre que os territórios têm a necessidade de se diferenciar, de afirmar a sua singularidade e de se distinguir dos restantes (Kavaratzis & Ashworth, 2008). Contudo,

existe concordância entre diversos autores de que, tendo como base a teoria do marketing, até à primeira metade do século XX não era notável qualquer prática de promoção territorial. O conceito e as estratégias de marketing territorial, associadas à comunicação e promoção da imagem do território, só começaram a ganhar um aumento substancial de popularidade nas últimas décadas. Durante a Revolução Industrial, quando começaram a surgir processos modernos de produção em massa, a grande preocupação dos gestores das empresas focava-se na melhoria das técnicas de produção, deixando os métodos de venda para segundo plano. Deste modo, ao nível empresarial o marketing era visto como uma atividade secundária. E, apesar desta se encontrar pouco desenvolvida na área da gestão empresarial e associada sobretudo aos produtos de grande consumo, perspetivava-se já o aparecimento de estratégias e ações de Marketing Territorial (Lendrevie *et al.*, 1996).

As primeiras manifestações de Marketing Territorial estavam relacionadas com a promoção do território, recorrendo a ações estruturadas de comunicação, com o objetivo de atrair pessoas e investimento. A complexidade do processo de promoção territorial veio impor alterações profundas ao marketing na sua vertente territorial, nomeadamente no que respeita a métodos e características. O Marketing Territorial deixa de incidir apenas na promoção e venda do território e passa a concentrar-se nas ferramentas que possam estimular o seu crescimento e desenvolvimento económico. Nos anos setenta e oitenta, o Marketing Territorial acabou por alargar os seus horizontes a uma maior variedade de objetos, dando maior importância à fixação dos negócios existentes, à atração de novos negócios, ao desenvolvimento do turismo, à promoção das exportações e à promoção do investimento estrangeiro. Nos anos oitenta, o Marketing Territorial passou a estar também associado às grandes intervenções urbanísticas planeadas que ocorreram em Londres, Glasgow, Roterdão e Birmingham (Cidrais, 1998). Estas intervenções tiveram uma enorme importância na medida em que permitiram a criação de uma identidade e cultura para os habitantes destas áreas, bem como a cooperação entre os poderes públicos e privados na proliferação de projetos.

No que respeita a referências bibliográficas sobre a temática de marketing territorial, apesar de existirem várias anteriores a 1990, só no início dos anos 90 é que surgiram as primeiras utilizações deste termo. De maneira a perceber como é que alguns autores contribuíram para a evolução do marketing territorial, foi elaborada uma síntese que se encontra presente na tabela 1.

Tabela 1 - Síntese de estudos que contribuíram para a evolução do Marketing Territorial

Autores	Contributos/resultados da investigação
Ashworth & Voogd (1990)	A obra destes autores clarifica a importância da criação de uma imagem positiva das cidades ao nível da atração de turistas, empresas e investimento.
Texier & Valla (1993)	Destacam-se dois trabalhos destes autores, onde se transmite a ideia de que o marketing territorial não pode estar apenas associado à “venda de um local” para atrair investidores, turistas ou novos residentes, tratando-se de um conceito mais abrangente, que tem como objetivo a satisfação das necessidades das populações e dos investidores, valorizando e qualificando os recursos de um território. Passa-se de uma visão mais centrada na imagem do espaço e na sua transmissão para a importância de ser definida uma estratégia integrada direcionada para o desenvolvimento local.
Kotler, Haider & Rein (1993)	Os autores descrevem as dificuldades e os problemas que as cidades enfrentam, aludindo à importância do processo de planeamento estratégico de marketing. Os autores fazem ainda referência às várias estratégias a adotar para melhorar um local, como criar e divulgar a imagem de um local e como atrair empresas, turistas e moradores.
Philo & Kearns (1993)	Os autores fazem uma análise desta temática, onde é adotada uma perspetiva crítica, salientando os efeitos perversos que as ações de marketing podem desencadear. Esta nova abordagem permitiu clarificar e amadurecer a perspetiva de Marketing Territorial.

Fonte: *Elaboração da autora*

Tabela 1 - Síntese de estudos que contribuíram para a evolução do Marketing Territorial

<p>Cidrais (1998)</p>	<p>Através do desenvolvimento de um estudo cujo objetivo era a promoção do desenvolvimento local e regional sustentável, para as cidades de Évora e Portalegre, através da utilização de uma perspetiva de marketing. Para este autor, “o Marketing Territorial pode ser considerado como uma perspetiva de planeamento e gestão do território” (Cidrais, 1998, p.16). Pode ser definido “como sendo a análise, planificação, execução e controlo de processos concebidos pelos atores de um território, de forma mais ou menos concertada e institucionalizada. A sua finalidade é, por um lado, responder às necessidades das pessoas e do seu território e, por outro, melhorar a curto e longo prazo a qualidade e competitividade global da cidade no seu ambiente concorrencial.” (Cidrais, 1998, p.19).</p>
<p>Rainisto (2003)</p>	<p>Este autor apresentou um estudo feito nas cidades de Helsínquia, Estocolmo, Copenhaga e Chicago, classificando-as como exemplos de práticas de Marketing Territorial bem-sucedidas. Este estudo permite perceber as diferenças ao nível das práticas de marketing no Norte da Europa e nos Estados Unidos, concluindo que ambas as regiões beneficiam ao estudarem as opções umas das outras. O autor defende que as “práticas de Marketing Territorial bem-sucedidas aumentam a atratividade e o valor de um espaço” (Rainisto, 2003, p.19). Neste contexto, o autor tentou assimilar e sistematizar os vários fatores de sucesso numa estratégia de Marketing Territorial e de desenvolvimento territorial, culminando na elaboração de um resumo de recomendações, muito úteis, ao nível das práticas de Marketing Territorial.</p>
<p>Dinis (2004)</p>	<p>O autor faz uma forte menção ao problema do despovoamento e desertificação e pretende mostrar como é possível reverter ou, pelo menos, abrandar a atual situação através das ferramentas do marketing, recorrendo à implementação de Estratégias de Desenvolvimento Territorial</p>

Fonte: Elaboração da autora

Para além da obra anteriormente citada na tabela 1, Kotler também se concentrou sobre o que se pode designar de marketing territorial, como coautor de vários livros que apresentam abordagens aplicadas na América Latina, na Ásia e na Europa.

Foram vários os autores que deram contributos ao nível da estruturação da teoria do Marketing Territorial moderno (Nisette & Vallérugo, 1996), alertando para a importância da utilização desta ferramenta pelas entidades públicas com poder local como uma prática diária em prol da promoção económica de vilas, cidades, regiões ou nações.

Na última década têm surgido cada vez mais trabalhos sobre o estudo e a aplicação do marketing territorial. Recentemente, o marketing aplicado aos territórios é visto como um instrumento fundamental para promover o desenvolvimento sustentável do território, ajudando a melhorar a qualidade de vida e o ambiente, e aumentando a eficiência da utilização de recursos (Cidrais, 1998).

1.1.2. Perspetivas do Marketing Territorial

O marketing territorial tem sido discutido por vários autores ao longo dos anos (Kearns & Philo, 1993; Cidrais, 1998; Kotler *et al.*, 1999; Van Den Berg *et al.*, 2002), sendo definido a partir de duas grandes perspetivas. Kearns & Philo (1999), referem que o marketing territorial, de acordo com a primeira visão, é definido como uma nova economia política para as cidades e territórios, sendo que numa segunda perspetiva é definido como estratégias mais práticas que levam o marketing empresarial para os territórios. Contudo, pode-se conciliar as duas visões, uma vez que estão presentes nas recentes alterações na governação urbana e no envolvimento do meio empresarial e dos mercados no processo de desenvolvimento local. O marketing territorial é, assim, considerado uma ferramenta de auxílio às estratégias de desenvolvimento dos territórios que se incluem numa lógica racional de capitalismo flexível em que a interseção entre as pessoas e as entidades e o imaterial (comunicação e conhecimento) ganha importância (Cidrais, 1998). Desta forma, o marketing territorial prende-se num conjunto de atividades cujo objetivo consiste na otimização das funções urbanas tanto para os habitantes e empresas, como para os visitantes ou turistas. É visto como uma variedade de atividades que serve de apoio ao desenvolvimento de uma cidade, região, ou país de maneira a melhorar a sua capacidade concorrencial.

A crescente competição global por turistas, investidores e moradores fez, também, com que pequenos e grandes territórios alocassem mais recursos para divulgar a sua imagem, de forma a atrair o público-alvo (Baker, 2007). Segundo, a American Marketing Association² o marketing territorial possui o propósito de influenciar o público-alvo a comportar-se de forma positiva e respeitosa para com os produtos ou serviços associados a um lugar específico, para tal, é necessário realizar uma análise e satisfazer as necessidades dos diferentes *stakeholders* de forma a gerar relacionamentos vantajosos na relação de troca com estes e consequentemente aumentar o valor e atratividade do território. De igual modo, Kotler *et al.* (1993) realça a forma como o marketing auxilia na preparação dos territórios para um futuro incerto. Esta preparação ganha, de facto, cada vez mais importância ao considerar uma conjuntura volátil, uma vez que está sujeita a constantes influências do meio envolvente e dos efeitos da globalização neste mesmo meio (Kanter, 1995). Para Ancarani (2001), existem dois tipos de público para o qual o marketing territorial atua, designadamente: os clientes internos dos quais fazem parte os cidadãos residentes, organizações instaladas e os trabalhadores, que importa fidelizar; e os clientes externos que abrange os cidadãos não residentes, turistas, visitantes de negócios e organizações com potencial para se instalarem na área, que importa atrair. Segundo Cidrais (1998), com o decorrer do tempo, após a fase em que o marketing territorial significava a promoção dos lugares, os territórios tentam adotar atributos específicos e especiais num processo de competitividade acrescida e global. O marketing territorial afirma-se, desta forma, como um processo de gestão territorial, de descentralização de poder e procura de desenvolvimento local, incorporando as vantagens competitivas do território numa ótica de desenvolvimento territorial e socioeconómico (Cidrais, 1998; Kotler *et al.*, 1999).

A grande maioria dos estudos realizados procura concetualizar o marketing territorial como uma referência ao desenvolvimento sustentável de um local ou região, satisfazendo todo o público em questão, seja ele atual ou potencial. O interesse nos diferentes públicos-alvo procura gerar e criar valor, aproximando desta forma os públicos, criando uma maior atratividade e competitividade ao local, recorrendo a mercados internos e externos (Ocke & Ikeda, 2014). Referente a isto, Sexto *et al.* (2001), expõe quatro princípios básicos do marketing de lugares: o pensar e planear o desenvolvimento a partir dos residentes,

² www.ama.org – consultado em fevereiro de 2020

turistas e investidores; promover uma análise integrada e permitir ações em perspetivas a esses públicos citados; promover políticas de desenvolvimento sustentável que promova a identificação territorial; e pôr em prática promoções de forma a dar visibilidade e notoriedade aos lugares. Nunes (2011), afirma que quando os territórios adaptam uma perspetiva de mercado em relação aos seus produtos e perante o que oferecem aos seus públicos potenciais, inevitavelmente os lugares são comparados entre si, e aqueles que são selecionados referem-se aos que mais combinam com as expectativas e interesses do mesmo público.

A utilização do marketing territorial tem de ser considerada como um processo estratégico a longo prazo, passando por diversas etapas. Este aspeto é referido desde o início das explorações teóricas sobre este tema (Ocke & Ikeda, 2014; Megri & Bencherif, 2014). A aplicação deste conceito permite que se adquira um maior conhecimento sobre o território, passado assim a conhecer-se novas características, novos atores participantes na região, descobrir novas potencialidades ou desafios (Magri & Bencherif, 2014). Desta forma, torna-se essencial o conhecimento do ambiente em questão (geográfico, demográfico, económico, político, social, cultural) e dos líderes (governamentais, políticos, privados) que mantêm o território em funcionamento. Por isso, o marketing territorial deve estar sempre pronto a responder à dinâmica de mercado, assim como procurar oportunidades que beneficiarão o território. Este é um instrumento de gestão territorial, que procura cumprir os objetivos impostos, sabendo que os territórios fazem parte de um mercado competitivo e que procura uma resposta para esta concorrência através da descoberta ou criação de singularidades, de forma a aumentar e manter uma posição competitiva favorável (Kavaratzis & Ashworth, 2008). Sendo este um mercado tão competitivo, os territórios devem ser geridos como se de um produto se tratasse, satisfazendo os desejos dos indivíduos e das organizações, o que possibilitará uma melhor adaptação aos fatores externos e diferenciação em relação a outros territórios (Tseng *et al.*, 2015).

O marketing territorial está em constante desenvolvimento, tendo em conta a evolução das suas técnicas, e é cada vez mais habitual que o que foi criado hoje esteja ultrapassado amanhã. A atividade de marketing territorial procura avaliar um território num mercado competitivo, com o objetivo de influenciar os seus públicos-alvo de forma a acrescentar valor e fidelizar clientes para conseguir combater territórios concorrentes. Este surge

como um dos elementos centrais do planeamento estratégico do território, tendo como ponto de partida as suas singularidades e especificidades, integrando-as e projetando-as num contexto global de competitividade, e não esquecendo a sua vocação e visão, promovendo-as e afirmando-as. De acordo com Cidrais (1998), o papel mais importante para o desenvolvimento local é assumido pelos agentes locais, na concertação de ações, na salvaguarda dos recursos e na proliferação de dinâmicas assentes numa forte organização das inter-relações.

Tem de se ter em conta que um território é mais do que “orçamentos e negócios. Eles abrangem pessoas, culturas, herança histórica, ativos físicos e oportunidades” (Kotler *et al.*, 1993, p.2). Estes aspetos podem-se tornar significativos na imagem e atratividade do território, servindo como aspetos diferenciadores da concorrência. Efetivamente, de acordo com González (2001), o passado dos territórios, as suas identidades, as imagens, a ética, a cidadania, os valores, a participação, a negociação, a contratualização e comunicação e informação são dimensões imateriais são muito valorizadas e consideradas como recursos fundamentais para enfrentar os desafios de forma a afirmar e emancipar os territórios no sistema-mundo. Relativamente a isso, Kotler, *et al.* (1993) referem que os territórios dispõem de dois tipos de fatores de atratividade: os *hardfactors*, referentes a aspetos físicos ou racionais (por exemplo o estado das ruas, e outros serviços disponíveis como hotéis e restaurantes ou novas infraestruturas) e os *softfactors* (integra aspetos simbólicos ou intangíveis relativos à identidade do local sendo mais dificilmente copiável). Essas especificidades de cada território são componentes essenciais na constituição das vantagens competitivas. No que respeita à valorização dos territórios, cidades ou regiões, os atores possuem um grande interesse em dar a conhecer as especificidades territoriais no campo do marketing (Benko, 2000).

Para se poder implementar uma estratégia de marketing territorial é necessário ter total conhecimento do ambiente do território e daquilo que o caracteriza. Existem diversos objetivos que não podem ser descurados, que incorporam aquilo que poderá ser uma estratégia de marketing territorial, que consiste: no desenvolvimento económico; no desenvolvimento turístico; no desenvolvimento territorial; na consciência e reputação; na imagem; no destaque das competências territoriais; na promoção territorial; e na criação de confiança com os parceiros económicos (Vieira, 2015).

E, assim como no marketing tradicional, o marketing territorial tem como propósito compreender e satisfazer de forma eficaz e competitiva as necessidades dos públicos-alvo internos e externos, respondendo assim à crescente concorrência territorial. Contudo, no processo de marketing territorial, pode considerar-se que há um acréscimo de complexidade, se tivermos em conta o poder político e de governação e a imagem do território na opinião pública, e isto obriga a um maior esforço na investigação de marketing focado em aspetos como a imagem e a identidade dos territórios. O sucesso do marketing territorial assenta na capacidade de mobilização dos recursos, associando-lhes componentes de inovação e conhecimento, que sustentem o plano estratégico de marketing. Os recursos humanos e materiais de um território, os traços culturais e patrimoniais conferem identidade que é a base que sustenta o processo de marketing (Nunes, 2011). No entanto, o problema central do marketing territorial tem sido a dificuldade de adaptar o território ao mercado e à mudança, pois as alterações de mercado são tradicionalmente mais rápidas do que a capacidade da comunidade de reagir e responder (Kotler *et al.*, 1993). A gestão de sucesso de um território implica conhecer os cidadãos, as empresas, o governo; responder aos fatores de marketing (aspetos internos, externos, físicos ou emocionais) e aos consumidores e garantir que as partes interessadas obtiveram aprovação da comunidade (Kotler *et al.*, 1993). Benko (2000), refere que à medida que a competitividade entre os territórios vai incrementando, aumenta a importância da renovação das estratégias de comunicação e dos fundamentos sociais e económicos. A mundialização, a extensão das diferentes competências e todo o desenvolvimento aumentam de forma exponencial o valor do local e, conseqüentemente, a necessidade de valorização deste. De forma a conseguir essa diferenciação, é necessário que haja o desenvolvimento de produtos e serviços no território que satisfaça as necessidades do seu público. Esta orientação para o cliente adquiriu um papel importante na gestão estratégica dos territórios, uma vez que as cidades que não satisfazem os seus habitantes e empresas não permitem que um território consiga atingir os objetivos planeados e desenvolva um processo de criação de valor. Para ter sucesso nesta gestão deve, por isso, conhecer e compreender o ambiente externo, e ao mesmo tempo ser capaz de entender as necessidades e comportamentos dos residentes internos e externos de forma a criar uma visão e comunicando as características e benefícios (Rodriguez, 2003; Kotler *et al.*, 1993; Rainisto, 2003). É também importante que, os territórios tenham objetivos amplos que não os resumam a meros produtos ou serviços normais, mas os

transformem em pacotes complexos de bens, serviços, orientados de acordo com as percepções, necessidades e valores dos consumidores (Rainisto, 2003).

A aplicação de estratégias no território pode ser realizada pelas entidades públicas (o mais comum) ou pelas entidades privadas. A economia do território, a economia industrial e a economia do turismo movimentam-se num ambiente competitivo, surgindo a necessidade, no território, de aplicar e colocar em prática o marketing territorial. Este é ainda visto como uma ferramenta de comunicação que pretende promover a imagem de um território assemelhando-se, portanto, à comercialização de um produto que é promovido através de publicidades, eventos, media, entre outros. São vários os territórios que têm enfrentado diversos desafios como a evolução tecnológica, o setor hoteleiro a preços *low cost* e a concorrência por parte da oferta de outros territórios. Esta concorrência faz como que cada território se tente desenvolver da melhor forma possível de forma a obter vantagens competitivas face aos territórios que o rodeiam (Megri & Bencherif, 2014). Desta forma, é imprescindível, por parte dos atores participantes, que o estudo realizado garanta que a sociedade (residentes, turistas, investidores) se encontre satisfeita, sendo necessário conhecer todas as necessidades dos públicos-alvo e, através delas, formular uma estratégia com objetivos bem delineados, criando assim uma relação saudável e positiva entre os responsáveis pelo território e a sociedade em questão.

Resumindo, o marketing territorial surge como um processo de promoção territorial, e tem como objetivo o desenvolvimento local, mobilizando recursos e tirando partido das vantagens competitivas, de forma a potenciar o desenvolvimento socioeconómico do território. Um dos pressupostos do marketing territorial é a construção ou mudança de imagem, que se quer coerente e consensual, imagem essa que deve ser partilhada pelos atores locais e que será um fator de atração de públicos internos e externos. Um dos desafios na definição das políticas de marketing territorial passa pela manutenção da identidade e das características do território, evitando a descaracterização que pode estar associada a estratégias de marketing demasiado agressivas (Nunes, 2011; Barros 2011).

1.2. A operacionalização do Marketing Territorial

A influência prática de um produto territorial nos mercados-alvo internos e externos requer o uso de um conjunto de ferramentas de marketing conhecido como marketing-

mix. A abordagem mais popular das ferramentas de marketing transferido para a dimensão do marketing territorial é um conjunto de elementos composto por: produto, preço, distribuição e comunicação (Renigier-Bilozor & Bilozor, 2015).

Contudo uma abordagem diferente é proposta por Kotler *et al.* (2002) para as ferramentas de impacto de marketing sobre os destinatários do produto territorial. Sendo este mix de marketing composto pelas seguintes ferramentas:

- Infraestruturas – desenvolver a especificação de uma área;
- Pessoas – qualidade do serviço oferecido pelas pessoas de uma unidade do governo local e as relações dos habitantes com os visitantes;
- Atrações – organização de eventos regulares e únicos, e grandes eventos;
- Imagem e qualidade de vida – criação de uma imagem positiva de uma área, atividades informativas e de comunicação eficazes.

O mix do marketing territorial deve ser adaptado às características individuais de cada território e ajustado de forma a maximizar os resultados das atividades de marketing e aproximá-lo de atingir os objetivos definidos. Isto, permitirá conquistar visitantes e moradores, desenvolver os serviços disponíveis, criar uma forte comunidade industrial e promover as qualidades de um território além-fronteiras.

A comunicação em marketing territorial, normalmente é a mais barata, uma vez que apenas exige investimento em comunicação e divulgação (Renigier-Bilozor & Bilozor, 2015). Um exemplo de sucesso desta estratégia é o caso de Nova Iorque em 1977 com a campanha “I ♥ New York”. Pensado nesta estratégia, ao observar diversas cidades, pode concluir-se que muitas possuem uma imagem fraca, resultante da inexistência, ou da má concessão de uma estratégia de marketing territorial (Fernandes & Gama, 2006). Os atributos do território e a sua imagem atual vão influenciar o gasto e a eficácia da estratégia de marketing baseada na imagem. Manter uma imagem que já é atrativa é mais económico e mais fácil do que criar uma imagem positiva de um território com má reputação ou com contexto geográficos, económicos e sociais desfavoráveis (Kotler *et al.*, 1999). Os territórios que já possuem uma imagem positiva, independentemente do motivo (clima, segurança, gastronomia, entre outros) não precisam de mudar a sua imagem, necessitam apenas de manter essa imagem de uma forma durável e sustentada (Fernandes & Gama, 2006).

No âmbito da comunicação em marketing, na sua vertente promocional, de modo a potenciar a atratividade dos territórios é necessário criar, conservar e desenvolver atrações de diversos tipos, podendo ser naturais, históricas, culturais, turísticas, entre outras (Renigier-Bilozor & Bilozor, 2015). Como exemplo desta estratégia pode-se considerar Lisboa, em termos históricos possui o Mosteiro dos Jerónimos. Em termos turísticos tem o Oceanário de Lisboa. No que respeita à cultura, é detentora do Museu Calouste Gulbenkian, que possui obras dos mais variados artistas, assim com têxteis, louças e uma coleção de joias Lalique. E em termos naturais, tem o estuário do Tejo, que é atravessado por duas pontes, que o torna uma ótima escolha para realizar um passeio de barco e explorar a Reserva Natural do Estuário do Tejo, que além de ser constituída por trinta e quatro mil hectares alberga cerca de cinquenta mil aves aquáticas de variadas espécies³.

O aparecimento das novas tecnologias de informação e comunicação veio trazer uma maior facilidade na divulgação de eventos atrativos, quer para os turistas quer para os residentes, eventos esses que podem ser festivais culturais, espetáculos musicais, acontecimentos desportivos, entre outros (Fernandes & Gama, 2006). Podem também ser propostas outro tipo de atrações, como convenções e congressos, centros comerciais ao ar livre como por exemplo: o Freeport Fashion Outlet em Alcochete, centros de entretenimento e atividades culturais na rua como por exemplo: exposições em praças ou jardins (Kotler *et al.*, 1993).

Para além de uma imagem forte e de um conjunto de atrações e atividades que permitiram promover o território também são necessários outros fatos para que o desenvolvimento do território seja completo. Assim sendo, pode-se referir as infraestruturas. Kotler *et al.* (1993) referem que as infraestruturas para além das “super básicas” como a rede elétrica, abastecimento de água potável, sistema de drenagem e tratamento de esgotos, também se pode classificar como “básicas”, como é o caso de uma boa rede de sistemas de transporte, hospitais públicos, escolas com educação de qualidade, entre outras. Uma cidade é, igualmente, representada e percebida através da qualidade das suas ruas, autoestradas, caminhos de ferro, aeroportos, estações de caminhos de ferro, transportes públicos, redes de comunicação, infraestruturas digitais e de comunicação, entre outros (Fernandes &

³<http://www.lisbonne-idee.pt/p1560-por-que-razao-deve-conhecer-lisboa.html> - consultado em fevereiro de 2020

Gama, 2006). São várias as infraestruturas que possibilitam o desenvolvimento local, porém esta é a estratégia mais difícil uma vez que exige investimentos avultados.

Por fim, Langer (2002), defende que o marketing territorial orientado para os seus habitantes, caracteriza-se pela aptidão do território em promover a imagem dos seus habitantes, isto é, o seu grau de hospitalidade, divulgação de talentos (pessoas com capacidades admiráveis), ou o facto de possuir mão de obra barata, mas qualificada (captação de indústria). Kotler *et al.* (1993) e Fernandes & Gama (2006), defendem que utilizar líderes de opinião como estratégia de comunicação de um território, através da valorização de diferentes áreas de atividades pode ser positivo como forma de enaltecer um território. Poderão ser pessoas famosas (músicos, jogadores de futebol, políticos, etc.), líderes locais entusiásticos, pessoas com competências particulares, pessoas com perfil empreendedor, pessoas que mudaram de lugar para o presente espaço, pessoas de diferentes culturas e religiões. Um exemplo desta estratégia foram as duas campanhas nacionais que Portugal realizou para sensibilizar os portugueses para a necessidade de serem hospitaleiros e comunicativos de forma a receberem os visitantes e turistas da melhor forma, na altura da Expo 98 e do Euro 2004.

1.3. Identidade Territorial

A identidade territorial é um conceito inovador e complexo, que se centra na originalidade e singularidade de realidades geográficas físicas e humanas de localidades e regiões, e que tem ganho reconhecimento como um fator de competitividade perante um contexto de globalização económica e cultural. Com a globalização as escalas e as dimensões da localidade e da região ganham destaque e importância, quando as empresas, os governos e toda a esfera económica e social dos setores públicos e privados se preocupam em identificar as especificidades das localidades e os seus recursos como elementos dos quais podem resultar vantagens competitivas (Roca & Mourão, 2003).

O conceito de identidade territorial assenta na ideia de que as características específicas de determinados territórios são elementos constitutivos da sua identidade. As características materiais e imateriais dos territórios são mutáveis, mas é precisamente essa identidade que confere originalidade e singularidade a esse território, e que os distingue de outros territórios, vizinhos ou distantes (Roca & Mourão, 2003). Isto é, o conceito de

identidade territorial assenta no pressuposto de existência de um conjunto de características distintivas de uma determinada unidade geográfica, características essas que a tornam peculiar e potencialmente competitiva.

A competitividade existente entre os diferentes territórios depende de diversos fatores, tais como: a sua localização, dimensão, e economia, contudo depende também das políticas e estratégias de gestão implementadas pelos diferentes governos locais. A identidade e imagem de um território, neste contexto, tornam-se fatores-chave no que diz respeito à diferenciação dos diferentes territórios. Estes são detentores de identidades com atributos sociais, patrimoniais, tecnológicos, económicos e simbólicos que compõem a base dos processos de construção de uma imagem dos mesmos (Gaio & Gouveia, 2007). O desenvolvimento das componentes tangíveis de uma cidade, como infraestruturas, é indispensável, porém, as componentes intangíveis revelam ser igualmente sensíveis para a diferenciação e consequente vantagem competitiva face aos demais territórios (Rodríguez, 2003). Os territórios possuem qualidades ao nível patrimonial, económico, tecnológico, relacional, social e simbólico, que possibilitam a construção da sua imagem, o que valorizará a sua identidade, criará um envolvimento com o público e distingui-los-á dos territórios concorrentes (Gaio & Gouveia, 2007).

A valorização da “autenticidade”, da “adaptabilidade”, da “estabilidade” e da “diversidade” da identidade territorial, presentes ou potenciais, tornou-se essencial nas políticas de desenvolvimento local e regional, tanto na União Europeia como em Portugal, principalmente nas áreas rurais periféricas e outras menos desenvolvidas (Roca & Mourão, 2003). Em Portugal, a preservação e reforço da identidade territorial tem sido defendido e aceite como um eixo fundamental para o desenvolvimento regional e local (Roca & Mourão, 2003).

A afirmação da identidade regional, dinamizada e reforçada pelo marketing territorial, assume particular importância num contexto de globalização, na perspetiva desta enquanto supressora ou minimizadora de barreiras espaciais. À escala mundial, torna-se importante identificar as especificidades e recursos regionais, sobretudo na medida em que estes se podem tornar vantagens competitivas. Preservar a identidade local, em regiões habitualmente pouco competitivas ou mesmo debilitadas, pode funcionar como elemento diferenciador ou mesmo de viabilização de acréscimo da competitividade económica. O Marketing territorial pode então ser entendido no contexto de

contabilização de aspetos relacionados com as populações, as suas vivências, traços culturais, história, património e características geográficas. A procura de soluções que potenciem o desenvolvimento sustentável de um território está dependente de uma estratégia de identificação dos elementos que constituem e definem a identidade territorial e são o suporte da sua estratégia de marketing. Assim, a especificidade territorial é entendida não apenas de uma perspetiva geográfica, mas também do ponto de vista social, cultural e humano (Nunes, 2011).

Segundo a mesma autora, o impacto da globalização na construção e manutenção da identidade territorial pode ser encarado sob dois pontos de vista:

- A globalização estando associada ao aprofundamento da tendência à homogeneização de modos de viver, assente na racionalidade tecnológica e na penetração de valores de mercado em todos os aspetos da vida social. Nesta visão a estandardização e desconstrução das identidades territoriais, a descaracterização ou perda de autenticidade das culturas locais é inevitável. Ainda deste ponto de vista, os meios de comunicação reforçam esta tendência à massificação e descaracterização das identidades locais.
- Sob uma perspetiva distinta, a globalização não constitui uma ameaça à identidade territorial estável, mas que, pelo contrário, cada sociedade ou grupo social é capaz de desenvolver e manter o seu quadro de representações, expressando uma identidade espacial e cultural, num determinado território. Deste ponto de vista, pode afirmar-se que a globalização tem provocado menos a homogeneidade ou a uniformidade, e mais, o aumento da diferenciação e o reforço da identidade.

O desenvolvimento das redes de comunicações tem vindo a permitir o conhecimento da diversidade cultural existente no mundo, através do contacto com diversas “identidades”. No contexto da economia e cultura globalizadas, a afirmação da identidade territorial, tem vindo a ganhar importância estratégica na União Europeia, especialmente nas regiões e nos países periféricos e menos desenvolvidos. Em Portugal, a definição e reforço da identidade territorial tem vindo a ser aceite e defendida como fundamental para o desenvolvimento, isto é, preservar e reforçar a identidade territorial têm sido ideias defendidas como fundamentais para o desenvolvimento regional e local.

A valorização da dimensão regional surge reforçada, num contexto global, enquanto afirmação de singularidade e diferença. Os territórios possuem diferentes características materiais e imateriais, ou seja, possuem diferentes recursos humanos, naturais, culturais, históricos e empresariais. A forma como estes recursos se inter-relacionam e interagem com a sua envolvente definem formas distintas de identidade territorial. Tal como foi anteriormente demonstrado, no contexto da globalização económica e cultural, a identidade territorial é um elemento chave no desenvolvimento social, cultural e económico. Ao considerar os territórios como sendo realidades dinâmicas, multifacetadas e complexas, o marketing territorial, pode ter um papel importante na diferenciação e competitividade territorial. Este integra uma abordagem de desenvolvimento - planear o desenvolvimento do território, ajustando e qualificando a oferta, por forma a ir ao encontro das necessidades dos vários públicos-alvo, internos e externos e uma abordagem de comunicação dando resposta à necessidade de promoção do território, criando e difundido a imagem do território, enfatizando as suas vantagens competitivas (Nunes, 2011).

De forma a resumir, pode dizer-se que atualmente a identidade territorial assume-se como um vetor de desenvolvimento local e regional. Este conceito assenta no reconhecimento da singularidade das regiões, onde os traços distintos de uma determinada região possibilitam a criação de uma identidade própria, reconhecível e que é um importante fator de competitividade, ou seja, o conceito de identidade territorial passa pela existência de um conjunto de características distintivas que tornam o território peculiar e potencialmente competitivo. Quanto ao marketing territorial, este irá contabilizar os aspetos relacionados com as populações, as suas vivências, traços culturais, história, património e características geográficas e procurar soluções que potenciem o desenvolvimento sustentável de uma determinada região através da identificação dos elementos que constituem e definem a identidade do território e que serviram de suporte à estratégia de marketing. Dada a concorrência a que os territórios estão sujeitos o marketing territorial vai descobrir quais são os fatores distintivos e potencialidade do território e vai perspectivá-los numa lógica de competitividade de forma a montar uma estratégia de comunicação. Contudo, a promoção de um território tem alguns problemas específicos, nomeadamente o facto de ser assente em conceitos mais imateriais e difusos que o marketing de produtos e serviços. Sendo que por vezes, a própria região tem uma

certa dificuldade em definir os traços que constituem a sua identidade, e consequentemente definir os aspetos da sua atratividade.

É com base na identidade do território que será formada a estratégia de marketing territorial, assim como a construção da marca territorial com vista ao desenvolvimento turístico e económico. O território deve posicionar-se no mercado de modo a potenciar exportações e atrair investimento e turismo, e, sendo este tão competitivo, torna-se imprescindível que o território crie uma identidade única, diferenciando-se, assim, dos seus concorrentes. Ainda de acordo com as previsões da OMT (2020)⁴, com a tendência de crescimento da atividade turística à escala global e da concorrência entre destinos alternativos ser cada vez mais intensa, é de esperar maior dificuldade em diferenciar cada destino, o facto de o território possuir um posicionamento distintivo assume, então, grande importância na captação de turistas.

2. Turismo

O turismo é hoje uma das mais importantes atividades de serviços à escala global, visto como um importante impulsionador do desenvolvimento social, económico e político de muitas regiões. E no decorrer dos anos tem-se verificado um aumento da concorrência neste setor (Becken & Simmons, 2002). Para além disso, os novos hábitos, necessidades e tendências da procura global de turismo sugerem a emergência de consumidores sofisticados, que procuram sistematicamente experiências turísticas diferentes e específicas (Sousa & Simões, 2012).

A imagem de um destino turístico é uma tendência cada vez mais importante na área de investigação sobre turismo, uma vez que tem um papel relevante nas escolhas dos viajantes. Neste contexto, o património histórico e cultural são importantes fatores de atração turística. A herança cultural constitui um importante instrumento competitivo e um importante recurso em termos turísticos. Desta forma, a cultura, na maioria dos casos, constitui um elemento importante para o desenvolvimento do turismo e para a captação de turistas e visitantes, uma vez que a cultura constitui a base para atrair turistas ou a motivação para muitos turistas e/ou visitantes culturais viajarem (Marcelino, 2016).

⁴ Informação consultada em fevereiro de 2020

2.1. Turismo Cultural e Religioso

Como referido, o turismo é um importante fator para o aumento da competitividade territorial. Segundo o relatório atividades 2018 do Turismo em Portugal, Portugal é o 14º destino mais competitivo no mundo. O país tem vindo a melhorar nos rankings ao longo dos anos, não só ao nível da competitividade, mas também no que respeita às receitas turísticas, como pode ser verificado no gráfico 1 (Turismo de Portugal, 2019).

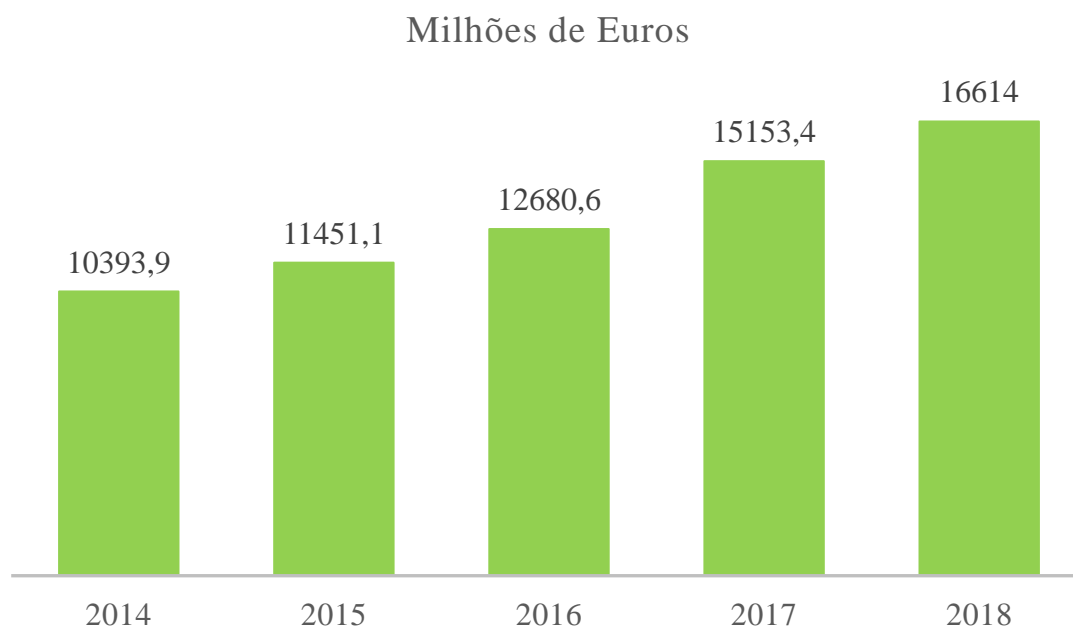


Gráfico 1 - Evolução das receitas turísticas de 2014 a 2018

Fonte: Relatório de atividades 2018 do Turismo de Portugal

Pode reparar-se que só no ano de 2018, as receitas turísticas ascenderam a 16 614 milhões de euros, o que corresponde a um crescimento notável de 9,6% ou seja mais 1,5 mil milhões face a 2017.

Desta forma, o turismo tornou-se numa das atividades com maior importância para a economia global. Para muitas entidades públicas, este é considerado como essencial para desenvolvimento de territórios e populações, tendo-se tornado objeto de desejo por parte de muitas regiões. Contudo, o crescimento no turismo não é uniforme em todo o país, sendo que a maior parte é resultante da zona de Lisboa, Porto e Algarve, o que corresponde a um turismo de massas. Tendo isto em conta, cada vez mais o turismo sustentável é tema de discussão. A aplicação do conceito de sustentabilidade no turismo fez surgir um forte debate que tem vindo a mudar a natureza do turismo. Para muitos

teóricos a adoção deste conceito poderia resolver os problemas que decorram do desenvolvimento do turismo. O turismo sustentável aparece, então, como a solução para desastres do turismo convencional. Este implica novas relações entre a atividade turística e o meio natural e sociocultural das comunidades anfitriãs. Relações estas capazes de minimizar os impactos do turismo de massas (Rosa, 2003). No entanto, é necessária uma mudança de atitude por parte dos turistas, estes que são, cada vez mais, cidadãos preocupados com o meio ambiente, interessados pela cultura dos anfitriões e que procuram atividades diferentes. É desta forma, que nasce o turismo alternativo, formas de turismo que vão ao encontro dos valores naturais, sociais e comunitários, que se torna benéfico tanto para o anfitrião como para o visitante, e faz com que valha a pena compartilharem experiências. Desde os anos 90 que esta diversificação no turismo pode ser observada, tendo surgido como forma de adaptação a novas procuras, e consequentemente originando novos produtos turísticos. E a par com a diversificação turística, também esta se segmenta e se adapta a novos nichos de mercado turístico (Pérez, 2009). Esta diversificação do turismo passa pelo “ecoturismo”, “agroturismo”, “turismo rural”, “turismo de aventura”, “turismo cultural”, entre outros e têm proliferado a uma velocidade vertiginosa. Contudo, neste estudo será focado o turismo cultural.

Segundo a Organização Mundial de Turismo (OMT) (2004), “a definição de cultura é quase tão vasta quanto a do próprio turismo. Junto com o património arquitetónico e das artes, alguns países incluem na sua definição, por exemplo, a gastronomia, o desporto, a educação, as peregrinações, o artesanato, o contar histórias, e a vida na cidade”. No entanto, com o intuito de facilitar a decisão do que é efetivamente turismo cultural, foi sugerida pela OMT uma definição mais concisa, abarcando “movimentos de pessoas em busca de movimentações essencialmente culturais, tais como excursões de estudo, teatralizações e excursões culturais, viagens para festivais e outros eventos culturais, visitas a localidades e monumentos, viagens para estudar a natureza, folclore ou arte e peregrinações. O aspeto central nesta definição é que o turismo cultural envolve essencialmente motivações culturais” (Richards, 2009, p.25). Podendo, assim, considerar o turismo cultural como uma modalidade que se centra nos recursos culturais. Tais recursos não se limitam aos monumentos, ao património construído ou aos mitos e lendas do passado. Estão, também, relacionados com os estilos de vida, as práticas habituais e quotidianas e as atividades que sobrevivem, se adaptam ou se reinventaram (Ramos & Marujo, 2011).

O Turismo Cultural pode ser explorado de forma tangível ou intangível, devido à sua diversidade de conteúdos culturais e históricos, e desta forma tem contribuído fortemente para o desenvolvimento do turismo de muitos países ou regiões (Marujo *et al.*, 2013). Nos últimos tempos, este tem vindo a ser considerado como uma das maiores áreas de crescimento no turismo global, sendo que, cada vez mais, é visto como uma das maiores áreas de desenvolvimento de produtos turísticos pelas regiões que procuram diversificação. O anseio pelo turismo de qualidade, a imediata disponibilidade de recursos culturais, assim como a necessidade de encontrar recursos de forma a apoiar a cultura torna o turismo cultural uma escolha atrativa para áreas urbanas e rurais. Isto é, o turismo cultural, encontra-se à disposição de todos os destinos como uma forma de desenvolvimento, uma vez que todos possuem cultura (Richards, 2007). Sendo que Serra *et al.* (2012) refere que, de certa forma, é a relação existente entre a cultura e o turismo que contribui para o desenvolvimento do turismo cultural. O crescimento deste tipo de turismo e a sua crescente procura deve-se, fundamentalmente, ao aumento do rendimento disponível, à questão educacional, ao crescente papel da mulher na economia, às tecnologias de informação e comunicação, e à maior consciência do processo de globalização (Richards, 2007). Para além disso, o desenvolvimento deste turismo levou a que houvesse uma adaptação de diversas cidades com matrizes históricas para fins turísticos. Cada vez mais, se assiste à apropriação do património histórico, por parte dos territórios, de maneira a transformá-los em produtos turísticos. Sendo que esse património constitui parte essencial para o desenvolvimento do turismo. Por um lado, ele proporciona a criação e desenvolvimento de itinerários turísticos culturais e, por outro lado, valoriza e revivifica a oferta pré-existente.

Uma das características do turismo cultural passa pela motivação do turista em conhecer e vivenciar lugares onde o seu alicerce está baseado na história de uma determinada sociedade. É de referir que sendo as culturas diferentes em diversas sociedades cada vez mais o turista é motivado a consumir essas singularidades culturais que se encontram presentes no património de uma aldeia, vila ou cidade. “As culturas são distintamente diferentes em diversas sociedades. É esta a razão do turismo cultural. As pessoas são atraídas pelas diferenças e não pelas similaridades” (Ivanovic, 2009, p.74).

O turismo cultural funciona como uma forma de diferenciação no turismo. Este converte a cultura num produto comercial através da instrumentalização desta, sendo que desta

comercialização da cultura podem advir impactos positivos ou negativos (Pérez, 2009). Dentre os aspetos positivos destacam-se a redescoberta das tradições, a revitalização do sentido identitário, o desenvolvimento e a revitalização de identidades culturais, a autoconsciência local face aos visitantes, assim como o desenvolvimento económico de regiões em crise (Boissevain, 1996). No que refere aos aspetos negativos pode referir-se que o excesso de comercialização pode transformar a cultura numa mercadoria banal, massiva, passiva, ficcional e superficial (Greenwood, 1992; Patin, 1999). Pode ainda suceder que os fins educativos do turismo cultural, aqueles cujo objetivo passa pela compreensão das cultural visitadas no contexto de uma sociabilidade intercultural, se arisquem a ser colocados em segundo plano, devido à exploração massiva, ficcional e exagerada da cultura (Pérez, 2009).

De acordo com Urry (1990), entre as motivações mais fortes que levam o turista à prática do turismo cultural encontra-se relacionada com a tendência para a nostalgia, manifestando-se através de uma atração nostálgica pelo património cultural, que pode ser entendida como uma representação simbólica da cultura que prevalece numa sociedade pós-moderna (Lowenrhal, 1985; Fowler, 1992), a desindustrialização, ainda segundo este autor, fez surgir um sentimento de perda de diferentes tipos de vida social, que se encontrava relacionado a um tempo de desassossego, descontentamento e desencontro. Neste contexto, o património cultural pode ser entendido como um refúgio, uma segurança e um ponto de referência que vai contra a desagregação pós-moderna de valores e modelos antigos. Este é um fator que fomenta o turismo, em especial o chamado turismo cultural (Pérez, 2009).

2.2. Perfil do Turista Cultural

Desde o final da década de 80 que se assiste à aparição de novas formas de turismo, proporcionados por um conjunto de novas condições e exigências de mercado, isto é, competitividade, flexibilidade e segmentação. Estes produtos apresentam-se e analisam-se como uma forma diferente de praticar turismo, e que promete ao cliente uma experiência satisfatória, a experiência do autêntico na natureza, na cultura e nas gentes ou uma combinação das mesmas (Talavera, 2003). É por isto importante que se analise o perfil do turista cultural de forma a que a estratégia a implementar seja eficaz. Pode começar por se referir que as motivações dos turistas atuais se têm vindo a alterar:

conhecimento, identidade e diversão constituem os eixos centrais (Smith, 2001). Estes novos turistas possuem valores mais orientados para o meio ambiente e para um consumo mais ético. As suas motivações passaram a ser mais ativas e passaram a procurar mais autenticidade. É necessário, portanto novas categorias que definam este turista: mais experiência, mudança dos estilos de vida, mudança dos valores, e mais flexibilidade. Trata-se de turistas ativos que procuram atividades e experiências que lhes permitam aproximar mais do destino, da paisagem e dos agentes no geral (Rosa, 2003).

Johan & Joppe (2005), apontam o perfil do turista cultural como sendo um turista transversal em termos de classe social e faixas etárias, que viaja por locais mais distantes, mas por curtos períodos de tempo, é entusiasta e culto, tem maior poder de compra, comunica através da internet e amigos (organização da viagem e recomendação), procura o intangível da oferta e um serviço personalizado. Contudo, relativamente ao segmento jovem, assiste-se a uma evolução do turismo cultural assente num consumo da cultura mais “qualificada”, onde a criatividade e a identidade são palavras-chave (Carvalho & Salazar, 2011). Os jovens são um importante segmento no total da audiência do turismo cultural. O mercado jovem possui uma elevada motivação em descobrir outras culturas. Para o turismo cultural este mercado é importante não só porque os leva a visitarem atrações culturais durante a juventude, mas também porque essas experiências culturais que usufruem enquanto jovens têm tendência a influenciar o seu comportamento futuro no âmbito do turismo. Pode ainda referir-se que existe uma forte relação entre o consumo cultural e o nível de educação. Indivíduos que são detentores de formação superior têm tendência a consumir mais cultura, tendo sido este um dos principais fatores que levou ao crescimento do turismo cultural nas últimas décadas. Tendencialmente, os turistas culturais apresentam uma alta formação educacional e conseqüentemente salários relativamente altos (Richards, 2009).

Quanto à motivação destes turistas, esta recai sobre a combinação histórica e cultural do destino. As pessoas querem aprender algo durante as suas visitas, particularmente sobre o que é característico do local visitado (Richards, 2009). As motivações dos turistas culturais, segundo alguns investigadores, estão relacionadas com questões pessoais, sociais e educativas. Numa perspetiva educacional, “a maioria dos visitantes alega que as experiências em que eles aprendem algo de novo são mais gratificantes e inesquecíveis” (Timothy, 2011). Se a identidade cultural e histórica das diferentes sociedades possui

relação com o turismo cultural, então, pode considerar-se que a motivação do turista cultural pode estar relacionada à procura pelo conhecimento de outras culturas. Todavia, são significativas as diferenças existentes entre as motivações, as expectativas e os interesses dos turistas culturais. O turista cultural, ao tentar fugir de uma cultura global e estetizada, procura nas suas viagens novos interesses relacionados principalmente com a cultura original de cada aldeia, vila ou cidade que visita. Contudo, a motivação do turismo cultural é multidimensional e, por isso, o turista não procura uma única experiência na sua viagem (Ryan, 2002). Nas suas viagens, o turista cultural, procura as diferenças culturais, ou seja, a convivência com culturas distintas. Nas cidades históricas ele procura os atributos culturais que estabeleçam um vínculo com o passado, ou seja, ele procura o autêntico (Marujo, Serra & Borges, 2013).

Desta forma a procura por destinos turísticos relacionados com o património ou a prática do turismo cultural tem aumentado. E o processo de adaptação a esta nova realidade afeta todos os destinos turístico. Por um lado, os territórios que estão a começar a desenhar a sua oferta turística esforçam-se para integrar a sustentabilidade, o respeito cultural e a autenticidade, e os destinos turísticos mais relacionados com o turismo de sol e praia têm-se tentado adaptar e diversificar a sua oferta turística (Rosa, 2003). De referir que uma das principais estratégias utilizadas pelas cidades que se pretendem colocar no mercado do turismo cultural consiste em sediar eventos culturais (Richards, 2009).

O turismo cultural caracteriza-se pela motivação do turista em conhecer e vivenciar lugares onde o seu alicerce está baseado na história de uma determinada sociedade. As culturas são diferentes em diversas sociedades e, por isso, o turista é cada vez mais motivado a consumir essas singularidades culturais que se encontram no património de um território. “As culturas são distintamente diferentes em diversas sociedades. É esta a razão do turismo cultural. As pessoas são atraídas pelas diferenças e não pelas similaridades” (Ivanovic, 2009, p. 74).

Mas, será que é necessário que os turistas tenham uma espécie de disposição especial para consumir este tipo de atividades? Os turistas têm uma maior formação e preparação, que se traduz em exigências e na procura de produtos mais elaborados. Evidentemente, os turistas interessados pelo património cultural, precisam de pelo menos um grau de sensibilidade mínima, mas não de conhecimento, a esses turistas guia-os mais o sentimento de nostalgia do que o de conhecimento (Rosa, 2003).

PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO

1. Metodologia

É de suma importância o encontro de uma metodologia que seja adequada ao desenvolvimento da investigação, de forma a alcançar os objetivos propostos. Sendo que os objetivos consistem em:

- Perceber em que medida é que o marketing territorial pode desenvolver e valorizar os territórios analisando como pode ser utilizado de forma a promover a região associada às comendas da Ordem de Cristo e trazer valorização e divulgação turística para a região;
- Desenvolver uma estratégia de marketing territorial de forma a potenciar o desenvolvimento sustentável dos territórios associados à Ordem de Cristo.

Segundo Carvalho (2009), a metodologia aparece como uma fundamentação teórica da investigação que requer o desenho da investigação, o método de abordagem e as técnicas utilizadas, de forma a obter respostas para as questões formuladas. É importante na medida em que permite a recolha de dados que auxiliarão na construção do estudo e permite a ligação entre todo o enquadramento teórico e a componente prática. Tendo isto em conta, este capítulo revela quais as decisões tomadas referentes à escolha da metodologia. Tendo tido em consideração o estudo a ser realizado e os objetivos do mesmo ao longo de todo o desenvolvimento do projeto, selecionaram-se assim métodos adequados às necessidades existentes, que permitiram encontrar os resultados pretendidos com esta investigação.

Para o desenvolvimento deste projeto foi realizada, em primeiro lugar, uma recolha de documentação e bibliografia em repositórios científicos, essencialmente, na área do marketing territorial. A informação recolhida foi analisada através de uma leitura detalhada em que se procurou identificar os autores mais citados e quais os seus contributos científicos no tema proposto. Existem diversos estudos na área do Marketing Territorial aplicado a vilas, cidades e regiões em Portugal e noutros países, o que permitiu perceber que cada território tem características próprias e, perante isso, são exigidas diferentes estratégias.

De seguida, foi efetuado o desenvolvimento do estudo de caso, onde se apresenta a caracterização do estudo de caso relativamente ao património religioso da Ordem de Cristo.

Foi ainda efetuada uma recolha de dados secundários, composta por dados estatísticos e de caracterização do território, para a contextualização da definição da estratégia de marketing e da Ordem de Cristo no território.

Para se concretizar os objetivos de investigação irá ser utilizada a ferramenta estratégica de desenvolvimento de plano de marketing estratégico. Neste sentido será necessário explanar em que consiste o plano de marketing estratégico, mais concretamente na sua perspetiva de aplicação ao marketing territorial.

1.1. Plano Estratégico de Marketing Territorial

Como já referido anteriormente, o marketing é a parte da gestão de empresas que procede à análise das necessidades dos públicos e à criação de políticas que os satisfaçam levando, desta forma, à obtenção de vantagens competitivas (Valdani & Ancarani, 2001). Sendo este um processo já por si complexo, a elaboração de uma estratégia de marketing adquire contornos ainda mais complexos quando aplicada à realidade dos territórios (Karavitz, 2009).

Nesta lógica de mercado, apesar de ser interpretado como um produto ou uma empresa, o território tem de ser também percecionado como sendo o detentor de características intrínsecas que, possivelmente, complexificam a sua gestão enquanto objeto de marketing. Quando se fala de um território, tem de se considerar que é impossível separá-lo do seu clima, dos seus atributos geográficos, das suas infraestruturas, do seu património, e da sua cultura e história, uma vez que, de acordo com especialistas da área, a sua “identidade e ativos físicos e psicológicos” são a base para a construção da sua imagem (Gaio & Gouveia, 2007), além disso estes são elementos pouco maleáveis e pouco suscetíveis a mudanças. Ou seja, as potencialidades de um território não dependem apenas da sua localização geográfica, dos recursos naturais e clima, mas também das suas competências humanas. Contudo, como referido por Rainisto (2003), no marketing territorial o território tem de ser adaptado de forma a corresponder às necessidades dos clientes, o que implica pensar e agir estrategicamente em relação às características presentes no território, às técnicas de marketing a serem utilizadas e em relação ao investimento necessário para atingir simultaneamente o público interno e externo e levar adiante as medidas propostas.

Kotler *et al.* (1993) alegam que para um determinado território ter sucesso é preciso realizar um conjunto de tarefas:

- Conseguir interpretar o meio envolvente;
- Ter a capacidade de compreender as necessidades e comportamentos dos envolvidos;
- Desenvolver uma visão realista de como o lugar pode vir a ser;
- Possuir competências para elaborar um plano que concretize essa visão;
- Conseguir consenso interno e criar uma organização eficaz;
- Ter *know-how* para avaliar as etapas já executadas.

Apesar de todos os territórios serem condicionados por características que não estão sob o seu controlo, como a sua localização geográfica, clima, e recursos naturais, da mesma forma que acontece nos produtos e nos serviços, para que se consigam tornar mais competitivos é importante apostar num conjunto de técnicas de marketing territorial que quando incorporadas num plano estratégico, permitem promover e desenvolver o território em todas as suas vertentes (Ward, 1998; Rainisto, 2003; Fernandes & Gama, 2006). Kotler & Keller (2011), referem o planeamento estratégico como uma das ferramentas que permitem obter uma correta gestão dos recursos que promovem uma região.

Ao expor conceitos sobre a origem e aplicação do planeamento estratégico no território, Gomes (2014), menciona que é inevitável a adoção de princípios referentes à gestão empresarial para gerir as variáveis inerentes a esse processo, que tem de ter como ponto de partida o contexto em que o território se encontra inserido. Esta visão de planeamento ainda é relativamente recente e necessária tendo em conta a elevada concorrência entre os diferentes territórios, num contexto de constantes mudanças sociais e económicas que exige um posicionamento fundamentado em objetivos alcançáveis. Barros & Gama (2009) expõem que, no planeamento estratégico, uma das grandes limitações encontradas é a dificuldade de obter consenso entre os diferentes atores do território, que possuem precessões, estratégias e finalidades diferentes. Tendo isto em conta, deve-se encontrar maneira de chegar a um consenso, sem se distanciar do objetivo primordial da identidade territorial e dos meios para a consolidar como um diferencial competitivo, proporcionando um padrão de desenvolvimento sustentável de forma a proporcionar melhorias e qualidade de vida a todos. Assim, de acordo com Gomes (2012), o

desenvolvimento de um plano estratégico concebido tendo em conta as potencialidades e dificuldades de cada território torna-se uma condição indispensável para elaboração de uma estratégia de marketing bem-sucedida. Esta é uma ferramenta de planeamento, gestão e desenvolvimento estratégico e sustentado aplicado aos países/regiões/cidades (Lages, 2017). Para que o plano estratégico seja eficaz, a sua aplicação deve respeitar as especificidades dos territórios e envolver diferentes membros da sociedade como governantes, empresários, cidadãos, e reuni-los, com o mesmo propósito, num grupo de planeamento e ação (Kotler *et al.*, 2002).

Não há um guião rígido para elaborar estes planos, no entanto, todas as estratégias de marketing territorial, passam por três fases: análise; planeamento; implementação (Renigier-Bilozor & Bilozor, 2015). Não havendo um guião estruturado de um plano estratégico territorial que possa ser replicado em todos os territórios, faz com que exista discordância entre os diferentes atores presentes no território (Barros, 2011). Estando estes processos envolvidos em conjunturas e situações de grande complexidade, é necessário que seja feito um esforço por parte de todos os envolvidos, e que estes cedam vantagens e interesses individuais, uma vez que cada individuo possui perceções, preferências e finalidades distintas (Cidrais, 1998). Tendo isto em atenção, o desafio do plano estratégico é tentar ajustar a sua estratégia de forma a satisfazer o maior número possível de envolvidos e resolver as principais carências do território.

São diferenciadas, embora relativamente parecidas, as formas como muitos autores apresentam estratégias de marketing territorial, envolvendo uma sequência de etapas/fases que possibilitam desenvolver um plano de marketing estratégico que se adequa às necessidades de cada lugar. Desta forma, o marketing territorial reparte-se por objetivos, elementos, atividades principais e métodos de elaboração de um plano estratégico funcional. Os objetivos do marketing territorial são direcionados dependendo dos grupos de *stakeholders* que se pretende conquistar.

Kotler *et al.* (1993) identificaram uma série de elementos indispensáveis à elaboração de um plano estratégico de marketing territorial, começando pelos segmentos-alvo, seguidamente os fatores de marketing que podem ser utilizados, e por último identificam os *stakeholders* essenciais à criação do plano de marketing (figura 1).

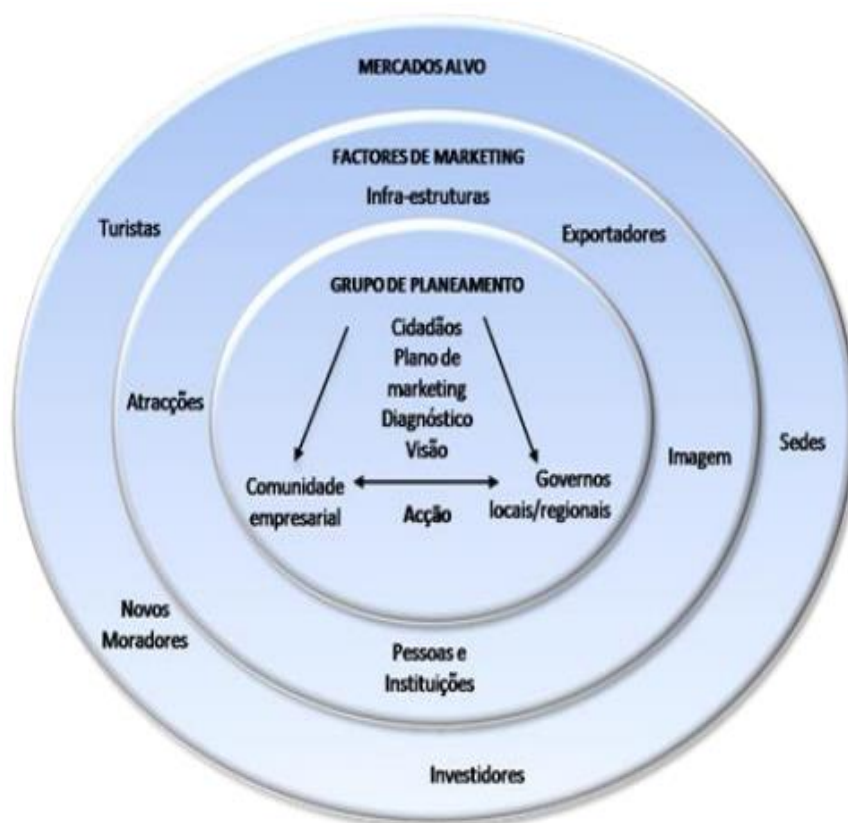


Figura 1 - Elementos de Marketing Estratégico Territorial

Fonte: Kotler et al (1993, p. 19)

A equipa que desenvolve o plano territorial identifica quem são os principais intervenientes do plano de marketing, sendo este composto pelos cidadãos, pela comunidade empresarial e pelo governo local/regional. Esta identificação permite que sejam criadas todas as condições para que o plano seja posto em ação, conduzindo à satisfação das necessidades dos segmentos-alvo desse território. No que respeita aos segmentos-alvo é importante distinguir aqueles que interessam atrair, os que são aceitáveis e os que são indesejáveis. Estes podem ser novos residentes, fabricantes, sedes de empresas, turistas e participantes em convenções, exportadores ou investidores. Após ser realizado este diagnóstico criam-se diretrizes de ação que passam pela criação de infraestruturas de acordo com o plano delineado, mas também pelo modo como se deve divulgar a imagem e promover a atratividade territorial, proporcionando uma melhor qualidade de vida aos atuais e futuros habitantes, criar polos de atração para os turistas e captar investimento para os negócios e indústria local, viabilizando o crescimento das exportações de bens e serviços.

Kotler *et al.* (1993) propõem que o marketing territorial, de acordo com os elementos que são considerados como fundamentais para a elaboração de um plano de marketing em qualquer território, deve abranger quatro atividades principais e cuja sequência permitirá planejar eficientemente um correto posicionamento junto dos segmentos pretendidos:

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

No que concerne às etapas de elaboração do plano estratégico de marketing territorial, apesar de não existir um guião que se deva seguir à risca, existem abordagens distintas, das quais se podem referir as propostas feitas por Kotler *et al.* (1999) e por Sexto *et al.* (2001).

O processo descrito por Kotler *et al.* (1999) é constituído por cinco etapas:

Auditoria Local – Esta fase é composta por uma análise que procura identificar os fatores de atração de um território, quais os principais concorrentes, as principais tendências que estão a emergir na sociedade e por fim é elaborada a análise SWOT do território, que mostrará quais os pontos fortes e fracos do território assim como as ameaças e oportunidades. É unânime que para realizar um plano de marketing territorial de sucesso, é necessário, primeiramente e numa ação constante e contínua, efetuar uma pesquisa e análise do território e do mercado (Kotler & Gerner, 2002; Rainisto, 2003; Karavitzs, 2009). Kotler & Gerner (2002), acrescentam ainda que, esta análise expõe aos gestores do território os fatores internos como a segurança, os impostos, educação entre outros, ou seja, os pontos fortes e fracos do território em questão, para na prática compreender quais devem ser destacados e/ou melhorados. A nível externo, esta prática conduz os territórios a observarem a sua concorrência e a apontarem os fatores que podem ameaçá-los, assim como as oportunidades que lhes são apresentadas.

Visão e Objetivos - Considerando os resultados atingidos na auditoria, é essencial definir metas e prioridades e refletir sobre os pré-requisitos que possibilitam o alcance dessas metas. Deve ter-se em consideração os segmentos-alvo que se pretende alcançar e

distinguir as metas de curto e longo prazo. É importante, ainda nesta fase, considerar as limitações orçamentais de um local, para não se criar expectativas irrealistas. Ou seja, nesta fase deve-se proceder à elaboração de uma visão, de uma solução a longo prazo do desenvolvimento territorial (Kotler *et al.*, 2002). É necessário pensar estrategicamente nas conclusões retiradas do diagnóstico, o que passa por designar os públicos-alvo que se deseja atingir, e tendo isso em conta, estabelecer para cada um, os objetivos e metas que se pretende alcançar a curto e a longo prazo.

Formulação da Estratégia - Depois de definida a visão, os objetivos e as metas, procede-se à escolha das estratégias e à identificação dos recursos necessários para uma implementação bem-sucedida dessas estratégias. O território deve decidir o seu posicionamento tendo como base os públicos-alvo, ou seja, qual a sua proposta de valor, a sua posição, única e competitiva, que deseja ocupar na mente dos consumidores (Rainisto, 2003). Desta forma, tendo por base uma perspetiva realista alicerçada na avaliação previamente feita, espera-se que resulte uma estratégia clara, que servirá de fio condutor para as ações, e assim, conseguir guiar o território a um desenvolvimento sustentável e a uma diferenciação relativamente a outros territórios.

Plano de Ação - É elaborado um plano de ação adequado, onde são definidos custos, prazos, ações específicas, detalhes da implementação e entidades responsáveis por esse plano. O foco desta etapa reside, assim, na elaboração de um projeto prático que tem por base a estratégia geral, e na implementação de ações que contemplem os vários elementos dos territórios onde se verificou precisarem de mudanças para alcançarem os objetivos propostos.

Kotler *et al.* (2002) referem, ainda, que nesta fase, em que se pretende efetivamente operar transformações no território e obter resultados, existem quatro pontos essenciais:

- No que respeita aos serviços e infraestruturas já existentes no território, estas devem ser ajustadas sempre que necessário de maneira a assegurar um bom funcionamento e corresponder às expectativas dos *stakeholders*.
- Os autores consideram fundamental a criação de novos equipamentos, de modo a aumentar a capacidade do território de elevar os níveis de satisfação dos cidadãos e empresas e atrair e receber novos investidores e visitantes.

- Estas transformações no território, assim como a sua qualidade de vida, precisam de ser comunicadas e promovidas, numa ação essencial para alcançar os objetivos e projetar uma boa imagem para os diferentes públicos-alvo.
- É, ainda, aconselhado que se “trabalhe” a comunidade, isto é, que se executem medidas para obter o apoio dos cidadãos e das organizações, já que estes são um recurso indispensável para tornar um território atrativo aos olhos de potenciais investidores, habitantes e visitantes.

É ainda de referir que, de acordo com Cardoso (2016), um plano de ação deve operar de forma simultânea em diversas e complexas dimensões:

- Numa dimensão social, associada aos usuários do lugar e respetivas necessidades;
- Numa dimensão de gestão, relacionada com o crescimento e sustentabilidade;
- E numa dimensão de difusão, imprescindível para a divulgação do território.

Tendo em conta que nesta etapa o principal foco são as ações, em linha com o posicionamento, é importante decidir concretamente o que deve ser feito, como e quando atuar e com que objetivos. Também nessa fase, em que é necessário tomar decisões com efeitos práticos, o marketing territorial exige que haja coordenação entre os diversos setores da sociedade e diversas áreas de trabalho. Não se limita à venda e promoção dos atributos, serviços e infraestruturas existentes no território, esta perspetiva de gestão obriga a um esforço conjunto e a um consenso em questões como finanças, políticas públicas, economia e ordenamento do território. Rainisto (2010), menciona que, uma estratégia de marketing territorial para ser bem-sucedida muitas pequenas ações em conjunto são necessárias, em diversos setores, durante um longo período de tempo, apoiadas por uma estratégia clara de desenvolvimento local.

Implementação e Controlo - Os planos não têm valor até serem efetivamente implementados com sucesso. Sendo importante nesta fase elaborar relatórios periódicos onde se avalia se as metas estão a ser alcançadas e os prazos a ser cumpridos.

De acordo com diversas referências bibliográficas, a diferenciação, a imagem positiva, a vantagem competitiva, a sustentabilidade e o desenvolvimento territorial, ou seja, os grandes objetivos desta perspetiva de gestão territorial, não são alcançáveis a curto prazo, estes só podem ser alcançados quando o território é trabalhado como um todo e como

uma unidade dinâmica e complexa que exige a consideração de uma variedade de fatores e a aplicação de diferentes técnicas.

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

No que respeita ao processo descrito por Sexto *et al.* (2001), este é constituído por apenas três etapas sendo elas: a “Análise técnica”, a “Elaboração do plano de ação”, e a “Implementação e Controlo”.

Análise técnica - Nesta primeira fase é realizada a análise e diagnóstico que é dividido em duas vertentes: externa e interna. No que respeita ao diagnóstico externo, é feita a análise das condições económicas, sociais e políticas públicas presentes no território, com o objetivo de o caracterizar. Os resultados decorrentes dessa análise possibilitam a identificação das ameaças que as autoridades locais poderão enfrentar e para as quais devem estar preparadas, assim como oportunidades que devem aproveitar de forma a beneficiar os indivíduos e as organizações. Seguidamente é realizada a análise interna que permitirá examinar os pontos fortes e os pontos fracos, de forma a identificar vantagens e desvantagens competitivas, fornecendo assim uma base para futuramente ter um território mais atrativo e com falhas minimizadas. Contudo este processo resulta do cruzamento da análise externa com a análise interna, fornecendo assim a informação necessária para estabelecer os objetivos gerais e específicos do planeamento estratégico territorial, com o propósito de aumentar a competitividade e eficácia do território.

Elaboração do plano de ação - A segunda fase é caracterizada por um processo duplo, o de debate que envolve os atores locais (comunidade empresarial, representantes de associações sociais, autoridades locais) e definição de objetivos específicos e setoriais, que servirão de orientação para as políticas, projetos e programas dividindo responsabilidades pelos diferentes atores. É ainda definido, nesta fase, o modelo de implementação das ações e as linhas de orientação do planeamento estratégico. Por fim, são delineadas as formas de avaliação e monitorização.

Implementação e Controlo - Já na terceira fase é feita a gestão e execução das políticas anteriormente definidas, através da implementação do plano. Nesta fase é importante realizar um controlo e avaliação da estratégia de marketing territorial. O grupo de planeamento e monitorização deve ser composto por uma equipa multidisciplinar de especialistas na matéria, que deve periodicamente averiguar a evolução das medidas e ações a desenvolver. Os envolvidos devem ser os atores políticos e sociais para que o projeto se desenvolva em comunidade com todos os *stakeholders* relevantes para o seu sucesso.

É de lembrar que o marketing estratégico de um local ou território é uma abordagem adaptável e produtiva, onde as estratégias a ser delineadas, os recursos a serem utilizados e os planos a executar não podem, nem devem ser copiados de uns territórios para os outros (Kotler *et al.*, 1999). Isto porque cada território possui características próprias sejam elas físicas, geográficas ou culturais, assim com o próprio capital humano (embora este tenha a capacidade de se deslocar) (Erickson & Roberts, 1997; Cidrais, 1998; Correia, 2015). Tendo isto em conta, cada plano de marketing estratégico deve ser delineado de forma única e exclusiva para cada território (Erickson & Roberts, 1997).

É ainda importante falar do conceito dos “4 P’s”, segundo Bagautdinova *et al.* (2013), este também é aplicável ao marketing territorial, definindo estes quatro elementos como as coordenadas básicas do planeamento estratégico territorial.

- Produto território – Abrange toda a oferta territorial. Abarca os recursos naturais, atrações turísticas, oferta cultural, infraestruturas, serviços públicos, oportunidades de investimentos, instituições de apoio aos negócios existentes e à comunidade empresarial, entre outros.
- Preço do produto território – é composto pelas despesas que são apresentadas ao consumidor aquando do processo de “compra” do produto território, para viver e realizar atividades neste.
 - Residentes – o preço envolve o custo de vida, despesas de habitação, custos dos bens e serviços, assim como os benefícios sociais associados a esse lugar.
 - Investidores – engloba o tempo e esforços necessários para obter as informações necessárias, os custos do projeto considerando o preço da

mão de obra, custos de fixação do negócio como a renda de um armazém, benefícios fiscais, entre outros.

- Localização do produto território – este pode ser dividido em duas vertentes a interna e a externa. A vertente externa consiste na posição geoeconómica do território em relação aos territórios vizinhos. Já a vertente interna consiste na posição e alocação de certos recursos dentro do território analisado. Uma adequada localização dos territórios possibilita que estes se especializem e criem relações de cooperação.
- Comunicar o produto território – Consiste na aplicação de diversas ferramentas de comunicação para passar informação acerca do produto território, mostrar melhorias e novidades a nível de oferta territorial e convencer os clientes a consumir esse produto território, isto engloba por exemplo reuniões entre os principais representantes das autoridades locais com potenciais investidores.

Tendo em conta o exposto, ir-se-á desenvolver a construção de um plano de marketing estratégico adaptando o seu método ao território em causa e ao conjunto de informação pertinente para a sua definição.

2. Estudo de caso – Território Ordo Christi

Tendo em conta a importância que a Ordem de Cristo apresenta na região interior do território português e a dimensão da arte encomendada e produzida no contexto da Ordem, o projeto Ordo Christi foi concebido como um projeto multidisciplinar com uma componente de pesquisa fundamental e aplicada, que procura realizar a transferência dos resultados obtidos para o território, para o tecido social e empresarial, na medida em que implica abordagens sinérgicas e complementares entre diferentes áreas do conhecimento, como história da arte, design de comunicação, música, turismo, economia e educação.

A relevância dessa ordem militar na região é sinalizada pelas várias manifestações históricas e artísticas sentidas pelas múltiplas “Comendas”, fator que evidencia a sua importância no território, principalmente entre o final da Idade Média e o início da Era Moderna. Desse modo, o projeto procura ser uma ferramenta de memória e identidade da região que, através de vários elementos de comunicação e criação de rotas do património, contribua efetivamente para a conscientização da coesão territorial e a dinamização da

região, através da sua história e do seu património artístico. A implementação das rotas turísticas que melhoram a promoção da coesão territorial, com forte envolvimento dos municípios da Covilhã, Fundão, Penamacor, Idanha-a-Nova, Castelo Branco, Vila Velha de Rodão e Geopark Naturtejo, é parte essencial deste projeto. A participação da Diocese da Guarda e da Diocese de Portalegre/Castelo Branco é importante como facilitadora para ter acesso e estudar as evidências patrimoniais desta Ordem (Ramos, *et al.*, 2019).

Resumindo, o projeto Ordo Christi tem como ponto de partida identificar, estudar, sistematizar e divulgar o património histórico-artístico associado à milícia de Jesus Cristo na paisagem da Beira Interior, abrangendo uma larga área geográfica que vai desde o limite norte do município da Covilhã a Vila Velha de Ródão e de Penamacor ao município de Castelo Branco. Desse modo, além da valorização patrimonial por intermédio da História da Arte, também contribui para a conservação da memória e cria uma marca identitária da história, capaz de contribuir para a coesão territorial (Silva, *et al.*, 2018).

2.1. A Ordem de Cristo

Em 1312, com a dissolução da Ordem do Templo imposta pelo Papa Clemente V, o rei D. Dinis através da bula *Ad ea ex quibus*, em 1319, institucionalizou a milícia de Nosso Senhor Jesus Cristo. Esta nova milícia incluiu os antigos Cavaleiros da Ordem dos Templários, todos os seus privilégios e bens, como castelos, vilas e lugares, quer os tutelados quer os que foram patrocinados pela milícia templária. Esta presença templária marcou e modelou indubitavelmente o território nacional, especialmente as zonas limítrofes ou de fronteira. Atualmente, ainda é bem notória a presença dessas marcas culturais, quer do ponto de vista material quer do imaterial, na verdade a herança tomada pelos Cavaleiros da Ordem de Cristo contribuiu muito para esta preservação (Paiva *et al.*, 2019).

No decorrer dos séculos XIV e XV, a nova milícia, *Ordo Militae Jesu Christi*, firma a sua posição política e o seu património, principalmente a partir de 1420, aquando da obtenção de D. João I, pelo Papa Martinho V, da autorização para designar o seu filho, Infante D. Henrique, como o administrador da Ordem de Cristo, uma vez que sendo ele senhor da maioria das terras do reino não poderia efetuar o voto de pobreza que era imposto aos membros da Ordem. Infante D. Henrique, enquanto administrador utilizou esses importantes recursos para o grande plano nacional de estratégia dos “Descobrimentos”.

O símbolo da Ordem, a Cruz de Cristo, erguida nas velas das caravelas portuguesas, conquistou mares desconhecidos tornando-se num dos símbolos mais reconhecidos. Esta correlação de poderes ganha cada vez maior peso no contexto geopolítico, com relevância crescente durante o reinado de D. Manuel I e de D. João III, onde ocorre uma consolidação do património inerente à Ordem de Cristo. Esse imenso património ficou vincado por diversas manifestações artísticas realizadas ou patrocinadas pela Ordem: património imóvel erguido ou reconstruído (castelos, igrejas, paços, pelourinhos, casario, etc.) e património móvel promovido em inúmeras encomendas e doações que se fizeram sentir nas diversas comendas, fator revelador da sua importância no território, especialmente entre o final da Idade Média e o início da época Moderna (Paiva *et al.*, 2018).

A Ordem deixou marcas presenciais profundas no território. Nos dias atuais, essa realidade é facilmente observada na toponímia da região, onde se encontra inúmeras referências à Ordem de Cristo como por exemplo: Rua da Quinta da Ordem (Fundão), Quinta da Ordem (Vila Velha de Ródão), Quinta Souto da Ordem (Castelo Novo), Caminho da Quinta da Ordem (Fundão), Terra da Ordem (Monsanto), entre outros. Para além disso, também subsiste visualmente o peso jurisdicional e espiritual que esta exercia no território, onde se encontra facilmente os símbolos heráldicos referentes à milícia: nos pelourinhos, casas camarárias e edifícios religiosos e dos comendadores. É ainda de ressaltar que a Ordem de Cristo e os seus comendadores tornaram-se figuras centrais na atualização do gosto artístico do território (Silva, 2019).

Extinguida pelo decreto de 15 de outubro de 1910, após o término da Monarquia, juntamente com as “Antigas Ordens Nobiliárias”, foi restabelecida pelo decreto de lei de 1 de dezembro de 1918, com o objetivo de recompensar serviços nacionais ou estrangeiros relevantes prestados ao país ou à humanidade, militar e civil. Na legislação de 1962 e 1986, a Ordem Militar de Cristo continuou associada ao exercício de funções de soberania e diplomacia, magistratura e administração pública. Por fim, na legislação de 2011, voltou-se para a referência mais genérica de “exercício das funções de soberania” (Paiva T. , *et al.*, 2018)

3. O plano de marketing estratégico para o território Ordo Christi

3.1. Análise da envolvente

3.1.1. Enquadramento Territorial

A área de estudo do projeto é delimitada a sul pelo rio Tejo, e a Norte pelo rio Zêzere, abrangendo cerca de 5000 Km² da área interior da região central de Portugal, o que inclui, como já referido, os municípios de Idanha-a-Nova, Castelo Branco, Covilhã, Fundão, Penamacor e Vila Velha de Rodão (figura 2) (Paiva *et al.*, 2019).



Figura 2 - Território Ordo Christi e as marcas georreferenciais das manifestações histórico-artísticas

Fonte: Website do projeto Ordo Christi: www.ordochristi.ipcb

3.1.2. Geografia

Esta é uma região detentora de uma vasta diversidade de paisagens, refletindo a geodiversidade local cujos materiais antigos datam do Proterozoico (cerca de 610 a 580 milhões de anos atrás). As rochas de granito e xisto são predominantes, contudo também se encontram diversos quartzitos e rochas metamórficas, além de rochas sedimentares mais recentes (Paiva *et al.*, 2019).

As extensas superfícies planas caracterizam esta área, contudo é de destacar as áreas montanhosas pertencentes à Cordilheira Central, como a Serra da Estrela e a Serra da Gardunha. Entre estes dois flancos da Cordilheira Central está a região da Cova da Beira, uma redução tectónica, cuja origem se encontra associada ao levantamento da Cordilheira Central (Ribeiro, 1949). A paisagem desta região é composta por relevos de resistências,

preservados pela dureza dos materiais que os constituem, como o subsolo granítico da Serra de Monsanto, as cordilheiras quartzíticas da Serra da Penha Garcia, Talhadas, Monforte da Beira, entre outros (Silva, 2019).

A localização do território descrito, assim como as suas características geomorfológicas, as litologias e o clima refletem-se numa paisagem diversificada, nomeadamente através da ocupação humana. A floresta autóctone é caracterizada por carvalhos, azinheiras e sobreiros, contudo alguns locais foram substituídos pela exploração florestal e agrícola (Paiva *et al.*, 2019).

Neste território existem várias áreas protegidas e classificadas, uma vez que esta é uma região com uma vasta riqueza natural, o seu património geológico, biodiversidade e ecossistemas únicos são a justificação para a existência dessas áreas, tendo como exemplo o Parque Natural da Serra da Estrela, o Parque Natural do Tejo Internacional, a Reserva Natural da Serra da Malcata, a paisagem protegida da Serra da Gardunha, o monumento natural dos portões de Rodão, o Geopark Naturtejo, o Geopark Mundial da UNESCO e a reserva da biosfera transfronteiriça do Tejo internacional (Silva, 2019).

3.1.3. Indicadores demográficos

Sendo as pessoas um forte interveniente numa estratégia de marketing, torna-se importante a caracterização da população residente neste território. Desta forma, estima-se que aquando do termino do ano de 2018, a população residente em Portugal era de 10 276 617 pessoas, das quais 4 852 366 eram homens e 5 424 251 eram mulheres. O que indica uma redução populacional de 14 410 pessoas relativamente a 2017 (INE, 2018). No que respeita à região centro de Portugal, esta é detentora do terceiro maior número de residentes em Portugal, com 2 216 569 habitantes, como pode ser verificado no gráfico 2, representando 21,6% da população portuguesa, tendo apenas menos residentes que a região Norte (3 572 583 residentes) e a Área Metropolitana de Lisboa (2 846 332 residentes) como pode ser verificado no gráfico 2. No que concerne à área de estudo, ou seja a região da Beira Baixa e das Beiras e Serra da Estrela, através da análise do gráfico 3, pode verificar-se que estas possuem 80 782 e 213 326 residentes respetivamente, o que representa apenas 13,3% dos residentes da zona Centro, detendo desta forma o menor número de residentes do centro de Portugal. Pode assim concluir-se que este é um território de baixa densidade populacional.

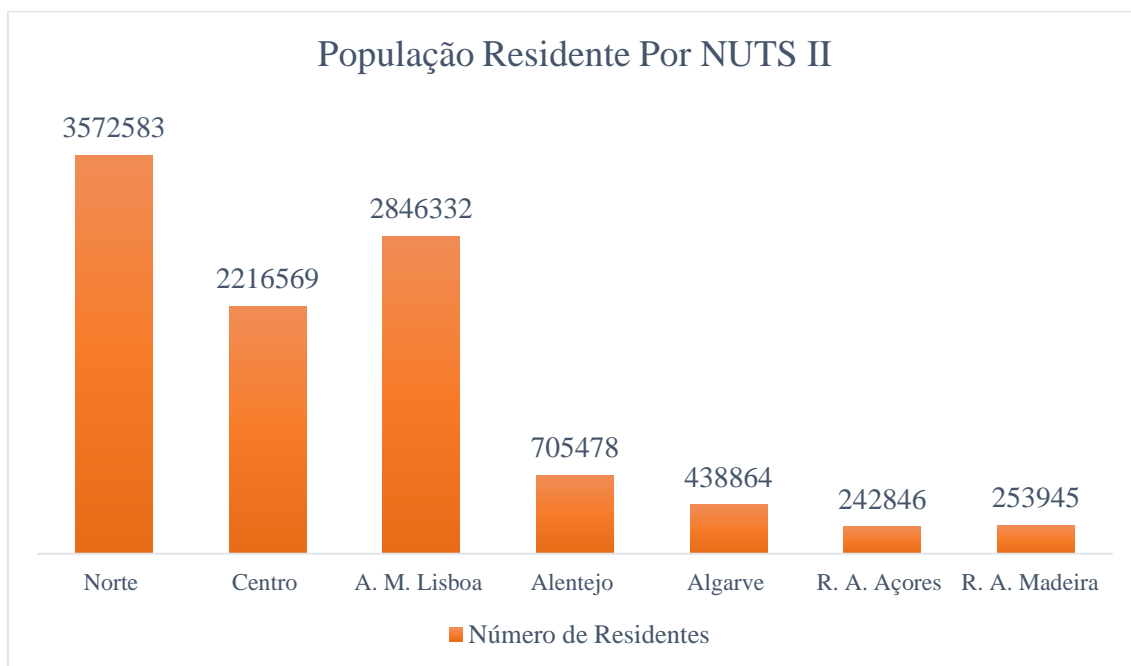


Gráfico 2 - População Residente em Portugal por NUTS II em 2018

Fonte: Adaptado de INE: Estatísticas Demográficas 2018

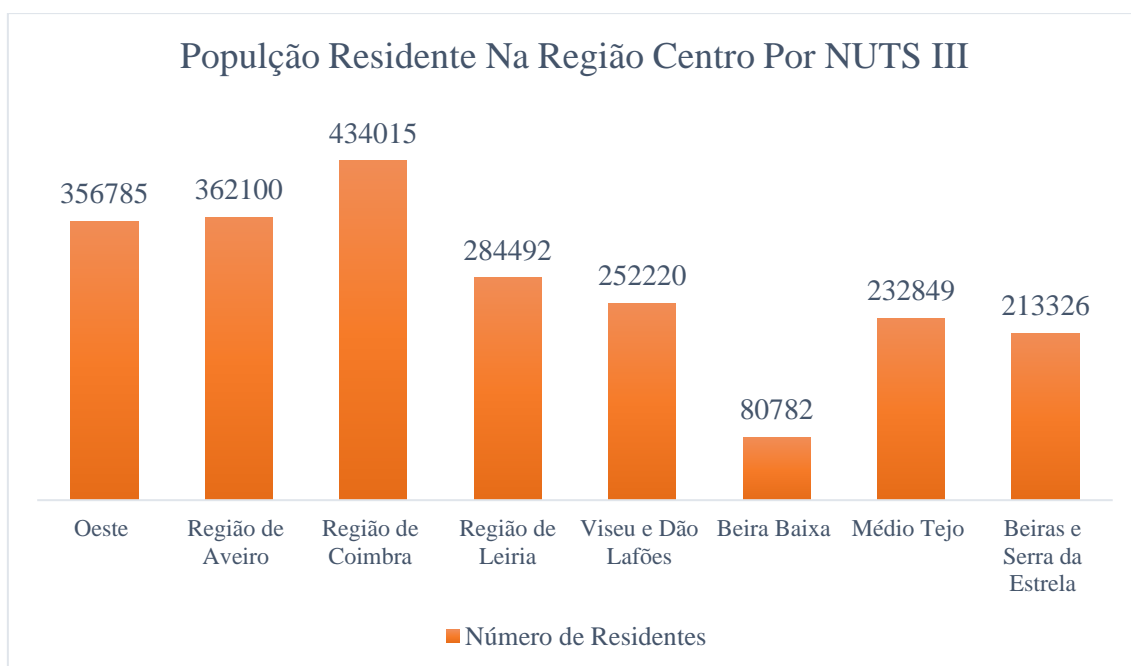


Gráfico 3 - População Residente na Região Centro por NUTS III em 2018

Fonte: Adaptado de INE: Anuário Estatístico da Região Centro 2018

Concentrando a análise da população residente em Portugal a nível etário, em termos percentuais, em 2018, era composta por 13,7% de jovens, 64,5% de pessoas em idade ativa e 21,8% de idosos (INE, 2018). Ao estudar o gráfico 4 é possível observar que a

região centro é a detentora do menor número de jovens (12,2%), contrariamente à Área Metropolitana de Lisboa e à Região Autónoma dos Açores que apresentam a maior percentagem de população jovem (15,9% e 15,7% respetivamente).

Contrariamente ao que acontece nos Açores, 24,3% da população residente da zona Centro é composta por população idosa, possuindo assim a segunda população mais idosa do país, ficando atrás apenas do Alentejo (25,5%). Quanto à população ativa, na região Norte e nas regiões autónomas dos Açores e da Madeira, esta superou o valor nacional (64,5%), sendo que o valor mais baixo pertence ao Alentejo (62,0%).

Analisando o território pertencente à Ordem de Cristo, através do gráfico 5, pode observar-se que este é composto por 30 301 jovens (10,3%), 178 015 residentes em idade ativa (60,5%) e 85 792 pessoas com 65 e mais anos (29,2%). Pode assim concluir-se que este território possui 11,2% dos jovens residentes na região centro, 12,7% da população ativa e 15,9% da população idosa, o que vem reforçar o facto de que esta é uma região que possui uma população envelhecida.

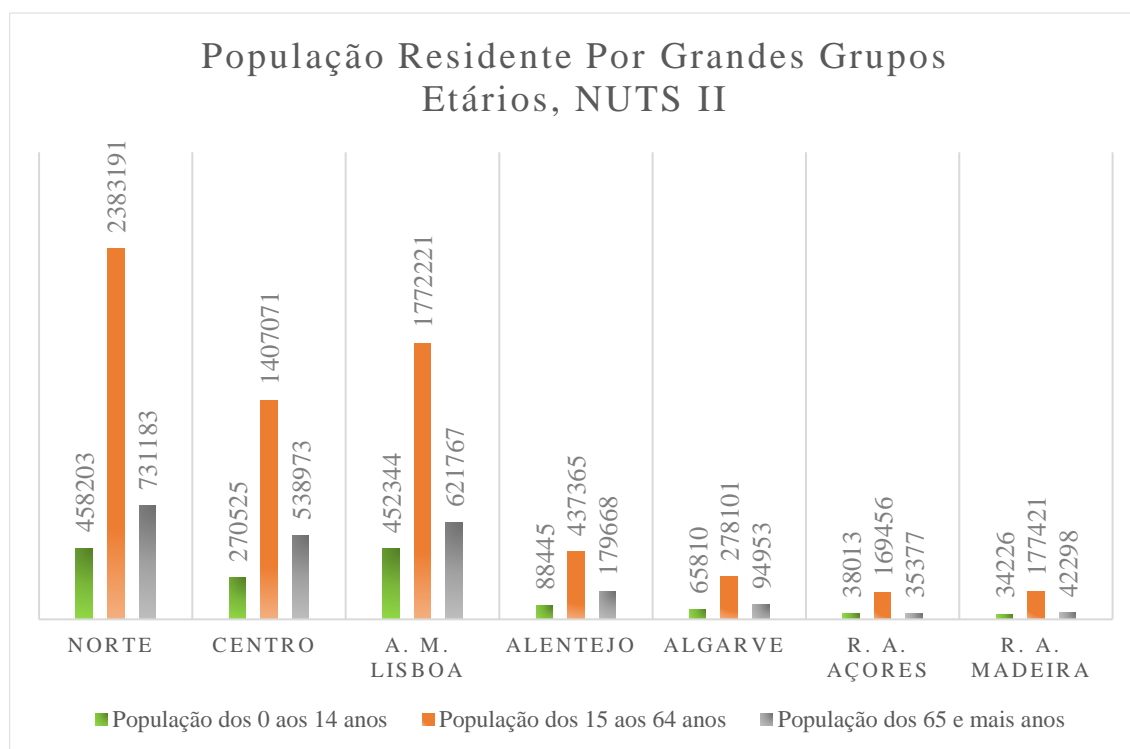


Gráfico 4 - População Residente por grandes grupos etários em Portugal por NUTS II em 2018

Fonte: adaptado de INE: Estatísticas Demográficas 2018

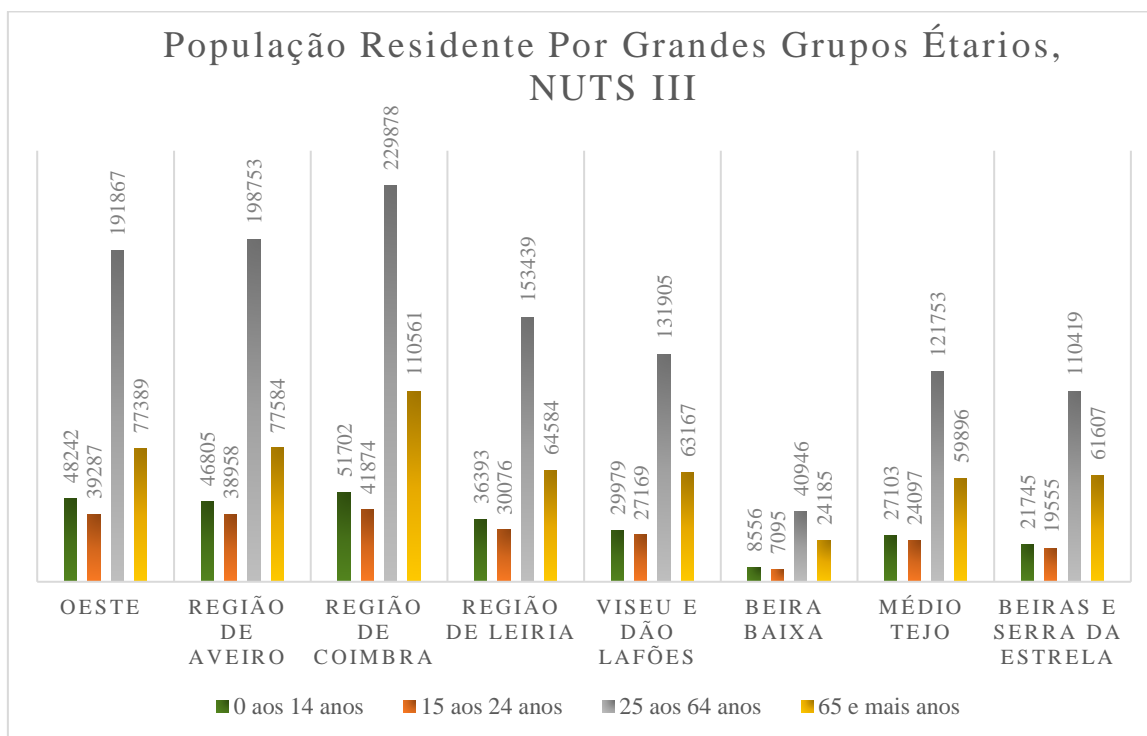


Gráfico 5 - População Residente por grandes grupos etários na Região Centro por NUTS III em 2018

Fonte: Adaptado de INE: Anuário Estatístico da Região Centro 2018

Ainda nesta linha, segundo o Relatório Demográfico de 2018 do INE (2019), entre 2013 e 2018, a nível nacional, verifica-se uma diminuição da população jovem em 0,9 p.p., passando de 14,6% para 13,7%, o mesmo sucede na população em idade ativa que sofre um decréscimo de 1,1 p.p., reduzindo de 65,6% para 64,5%, já a percentagem de idosos aumentou 1,9 p.p., de 19,9% para 21,8%. Neste relatório é ainda referido que este cenário nacional se reflete nas diversas regiões do país, sendo que todas apresentam decréscimos da população jovem, com exceção do Algarve e da Área Metropolitana de Lisboa, contudo o aumento da proporção de idosos é transversal a todas as regiões.

Analisando a população da região Centro entre 2013 e 2018 (gráfico 6) pode reparar-se que em 2013 a população jovem representava 13,3% dos residentes reduzindo para 12,2% em 2018, ocorrendo uma diminuição de 1,1 p.p. da proporção de jovens residentes da zona Centro. No que respeita à população ativa em 2013 representava 64,1% da população do Centro e em 2018 passou para os 63,5%, havendo um decréscimo de 0,6 p.p. Já a população idosa, conclui-se que esta tem aumentado ao longo dos anos. Sendo que em 2013 representava 22,6% da população e em 2018 a percentagem aumentou para

24,3%, significando um aumento de 1,7 p.p. da população idosa da região Centro, seguindo as estatísticas nacionais.

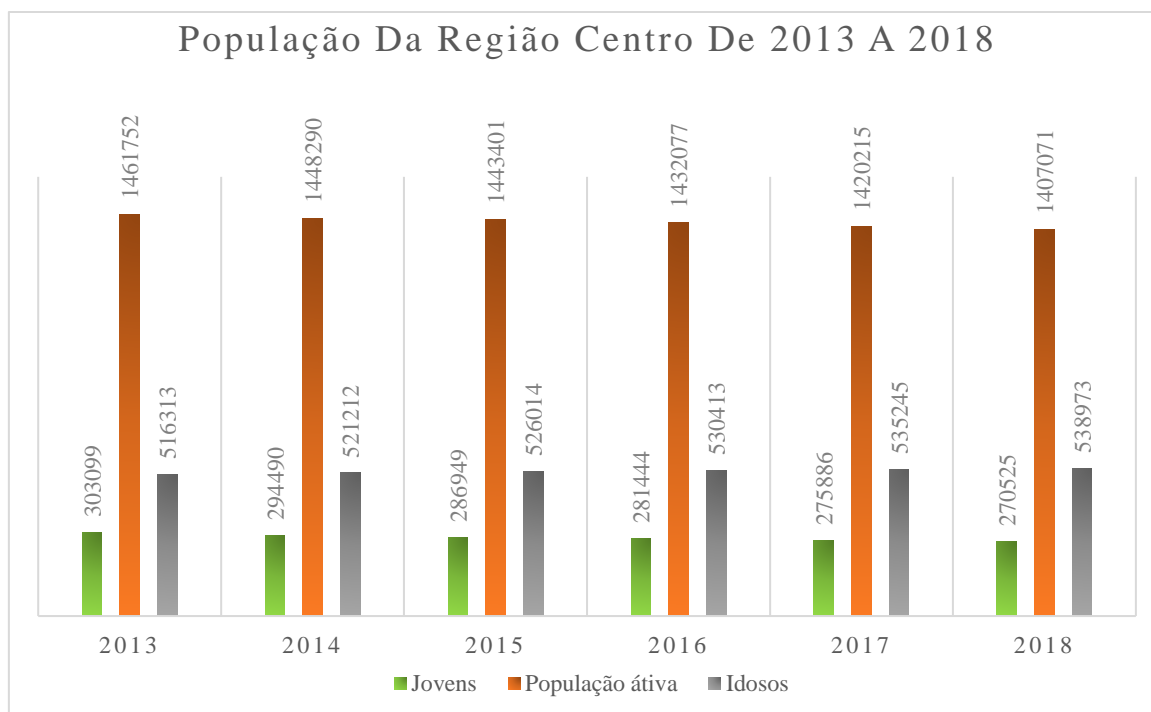


Gráfico 6 - Evolução da População da Região Centro de 2013 a 2018

Fonte: adaptado de INE: Estatísticas Demográficas 2018

3.1.4. Educação

Desde os anos 80 que se observa uma evolução a nível educacional da população da região em estudo. Tendo-se verificado uma diminuição de 32,2% da população sem nível de escolaridade, assim como uma diminuição de 2% de residentes que possui apenas o 1º ciclo do ensino básico. Tendo aumentado em 11,7% e 11,3% as pessoas que possuem o 3º ciclo do ensino básico e o ensino secundário respetivamente. Assim como as pessoas detentoras do ensino superior aumentaram em 9,8%.

Contudo esta ainda é uma região que possui um baixo nível de escolaridade, apesar do seu aumento nos últimos anos. Este aumento resulta de um acesso mais fácil a instalações de ensino superior, sendo que estas aumentaram em número nos últimos anos (Pordata , 2019), e a existência de cursos voltados para as características da região e que promovem o empreendedorismo e a inovação. Este aumento é reforçado pelos investimentos dos municípios em infraestruturas para atingir as metas propostas, juntamente com as

instituições de ensino, assim como pelo investimento estrutural no acesso à região realizado pelo governo português nos últimos 30 anos. Desta forma, com a acesso a vários tipos de conhecimento e num esforço para manter a população mais jovem, existem incentivos e apoios à criação de novos negócios, nomeadamente no setor económico do turismo, assim como na área do desporto, natureza, alimentação e saúde.

3.1.5. Atividade económica e emprego

A região centro caracteriza-se por uma estrutura produtiva muito diversificada e territorialmente heterogénea, com sistemas produtivos variados, especialmente bem demarcados e com dinâmicas muito diferentes entre as sub-regiões. Nesta região coexistem áreas de especialização tradicionais (cerâmica e vidro; floresta e produtos daí resultantes, como a pasta de papel; ou indústrias agroalimentares), com atividades económicas mais recentes assentes em tecnologia (metalúrgicas de base e fabricação de máquinas e equipamentos; moldes; ou indústrias de plástico) ou intensivas em conhecimento (tecnologias da comunicação, biotecnologia, novos materiais, saúde, design industrial e de produto), algumas das quais com uma forte inserção internacional (ccdr,2020).

Nesta região, acima da média nacional, encontra-se os valores do Valor Acrescentado Bruto (VAB) no setor primário e secundário, representando 3,5% e 29,6% respetivamente, já o setor terciário é o responsável por 66,9% do VAB da região (figura 3). Isto é, face ao contexto nacional, a região regista um peso maior dos setores primário e secundário e um peso relativo do setor terciário inferior, atingindo mais de três quartos do total a nível nacional.

Valor Acrescentado Bruto	Portugal		Centro	
	Milhões de euros	%	Milhões de euros	%
Setor primário (inclui agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca)	4.184,3	2,4	1.157,1	3,5
Setor secundário (inclui indústria, energia, água e construção)	39.062,2	22,2	9.787,4	29,6
Setor terciário (inclui os serviços, tais como comércio, transportes, administração pública, educação e saúde)	133.064,2	75,5	22.117,7	66,9
TOTAL	176.310,7	100,0	33.062,2	100,0

Figura 3 - Valor Acrescentado Bruto por grandes setores de atividade em 2018

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE), Contas Regionais

De acordo com a distribuição do VAB por setores de atividade económica e tal como acontecia em termos regionais, face ao contexto nacional, todas as sub-regiões do Centro registam um peso maior dos setores primário e secundário e um menor peso relativo do setor terciário, sendo, no entanto, este o setor mais expressivo em qualquer um destes territórios (figura 4). Analisando as duas sub-regiões em estudo pode reparar-se que na Beira Baixa, o setor primário representa 5,1% do valor do VAB, ao setor secundário corresponde 28,1% e ao setor terciário 66,8%. Já a sub-região das Beiras e Serra da Estrela o setor primário representa 3,4% do VAB, ao setor secundário equivale 24% e ao setor terciário 72,5%. Desta forma conclui-se que esta é uma região que tem foco no setor primário, embora cada vez mais modernizado e com uma aposta na agregação de valor dos seus produtos, cada vez mais industrializada, contudo possui um grande investimento no setor dos serviços.

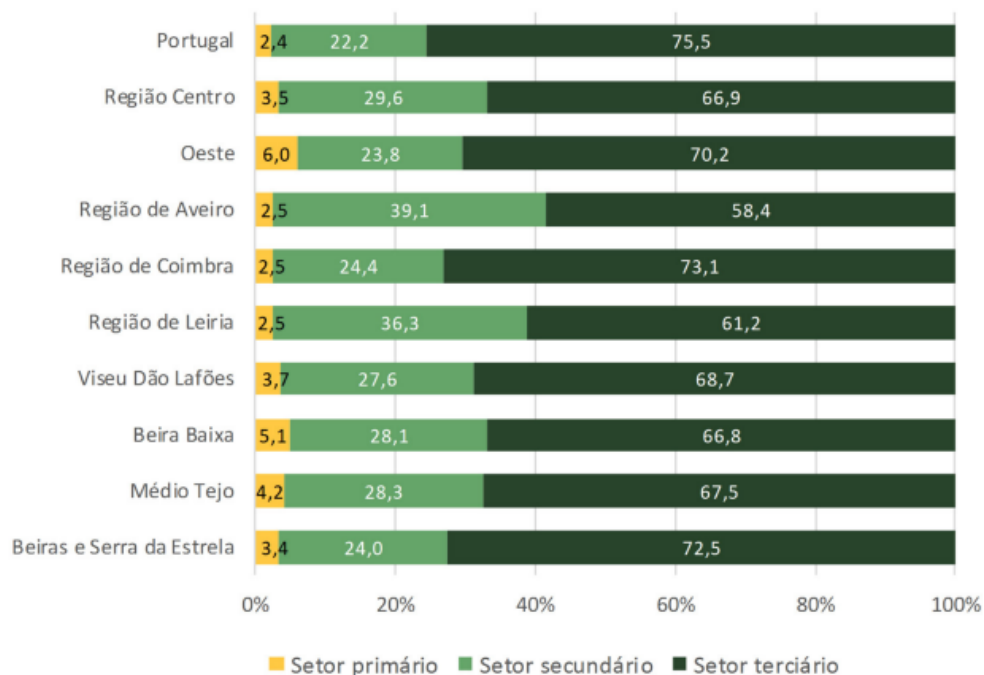


Figura 4 - VAB por NUTS III da Região Centro e grandes setores de atividade em 2018

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE), Contas Regionais

No que respeita à dimensão das empresas com base no volume de negócios presentes na área em estudo (figura 5) pode observar-se que o tecido empresarial da região é composto na sua maioria por microempresas e pequenas e médias empresas. Sendo que as Beiras e Serra da Estrela é uma das sub-regiões da zona centro onde as grandes empresas apresentam menos relevância de acordo com o volume de negócios, já as pequenas e médias empresas possuem uma representatividade de 53% e 28% pertence às microempresas. Quanto à Beira Baixa a relevância das grandes empresas sobe para os 26%, as pequenas e médias empresas representam, igualmente, 53% e 22% diz respeito às microempresas presentes na região.

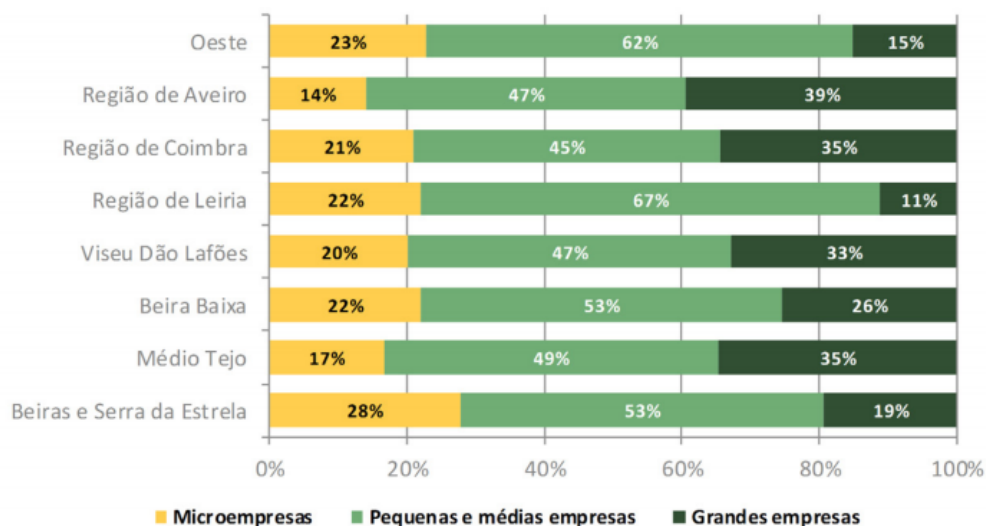


Figura 5 - Dimensão das empresas com base no volume de negócios por NUTS III, 2018

Fonte: Banco de Portugal, Estudo da central de Balanços n.º41 – Análise das empresas da região Centro em 2018

Analisando o Produto Interno Bruto (PIB) da Região Centro, em 2018, ascendeu a 38,2 milhões de euros, tendo registado uma variação nominal de 3,9% face ao ano anterior. A taxa de crescimento real do PIB foi de 2,2% situando-se abaixo da média nacional de 2,4%. O PIB regional representava 18,8% do total do país, o que concedeu à Região Centro a permanência na terceira posição a nível nacional (figura 6). A região em estudo foi dos territórios da Região Centro de Portugal que aumentou mais o seu PIB apesar de ser menor do que as regiões centrais, com mais população localizada à beira-mar.

	PIB a preços correntes, 2018 (milhões €)	Peso do PIB no total nacional, 2018 (%)	Taxa de crescimento real do PIB, 2018 (%)	Crescimento real do PIB face ao país (Região - País), 2018 (p.p.)
Portugal	203.896	100,0	2,4	0,0
Norte	60.240	29,5	2,9	0,5
CENTRO	38.244	18,8	2,2	-0,2
AM Lisboa	73.334	36,0	2,6	0,2
Alentejo	13.102	6,4	1,0	-1,4
Algarve	9.672	4,7	2,4	0,0
Açores	4.262	2,1	2,0	-0,4
Madeira	4.891	2,4	0,6	-1,8

Figura 6 - Contributo da Região Centro para o PIB Nacional

Fonte: INE – Anuário Estatístico da Região Centro

No que respeita ao emprego, segundo a Pordata, em 2019, o setor primário empregava 9,1% da população da Região Centro, o setor secundário empregava 27,1% da população, sendo que a percentagem de pessoas empregadas nestes dois setores de atividade diminuiu em relação a 2018, tendo diminuído 1,3 p.p. no setor primário e 0,9 p.p. no setor secundário. Quanto ao setor terciário empregava 63,8% da população o que correspondeu a um aumento de 2,2 p.p. face a 2018.

Nesse ano, esta região apresentou, como habitualmente, uma das taxas de emprego mais elevadas (56%) a par com a taxa de desemprego mais baixa do país (5,6%, ou seja -1,3 p.p. abaixo do seu valor em 2017). Contudo, os jovens são particularmente afetados pelo desemprego (cerca de 46,9% dos jovens com menos de 35 anos encontravam-se desempregados). A região apresenta o maior peso relativo de trabalhadores por conta própria face à população empregada na região (20,5%), por oposição à média nacional que é de 16,2%.

No final de dezembro de 2018, estavam inscritos nos serviços de emprego da região 44 584 desempregados, representando cerca de 13% do total de desempregados registados no país, sendo que desse valor 42,9% estavam inscritos há mais de um ano.

Na Região Centro o setor dos serviços é o mais relevante em termos de emprego e, dentro deste, o destaque vai para o comércio, a reparação de veículos e para o alojamento e restauração (31,2%) e também para a administração pública e defesa, saúde e atividades de saúde humana e apoio social (42,3%).

3.1.6. Turismo

Quanto ao setor do turismo, segundo o relatório de Estatísticas de Turismo do INE, em julho de 2018, estavam em atividade 1865 estabelecimentos hoteleiros, incluindo hotéis, hotéis-apartamentos, pousadas, Quintas da Madeira, apartamentos e aldeamentos turísticos, refletindo um aumento global de 6,1%, face a julho de 2017. Sendo que todas as regiões registaram aumento no número de unidades hoteleiras, com destaque para o Norte (+10,5%), o Centro (+9%) e Alentejo (+6,5%). No que respeita à concentração destes a região Centro possui a terceira maior concentração de estabelecimentos hoteleiros a nível nacional (20,2%), ficando atrás apenas do Algarve (21,6%) e do Norte (21,4%).

Quanto ao número de camas disponíveis na hotelaria, todas as regiões apresentaram aumentos, contudo houve um maior destaque na região Norte (+7,4%) e Centro (+5,5%). Sendo que o Centro concentrava 13,1% da capacidade (camas) oferecida no território nacional.

Já no que respeita à capacidade de alojamento média por estabelecimento foi cerca de 172 camas a nível nacional. Contudo, a região Centro apresenta uma capacidade de alojamento média por estabelecimento de 111 camas, o que indica que está abaixo da média nacional.

Em 2018, o Centro registou um aumento de 9% de dormidas de residentes face ao mesmo período de 2017. Relativamente as dormidas de não residentes, estas sofreram um ligeiro decréscimo a nível nacional (-0,5%, após +9,6% em 2017), e a região centro não foi diferente onde foi assinalado uma diminuição de 8,5%. Sendo que o mercado espanhol foi o principal mercado no Centro representando 27,1% das dormidas de não residentes.

Nesta região o tempo médio de estadia é um dos mais curtos com uma média de 1,73 noites. Assim como a taxa de ocupação-cama da Região Centro é a mais baixa a nível nacional (36,6%), tendo tido um dos maiores decréscimos (-2,2 p.p.) em comparação com o mesmo período do ano anterior.

Relativamente ao turismo no espaço rural e de habitação, o Centro é a segunda região com maior oferta neste segmento (23,2% dos estabelecimentos e 23,1% das camas oferecidas), sendo também a terceira região com maior procura por este segmento específico (21,7%).

No que concerne ao alojamento local, esta região possui a segunda maior oferta de camas a par com o Algarve com 16,8%. O número de hóspedes e dormidas aumentou em todas as regiões do país sendo que o Centro possui uma taxa de 11,3%. Todavia esta região detém a terceira maior taxa de dormidas de residentes (20,7%) neste segmento.

No que se refere aos hostels 8% dos alojamentos da Região Centro pertencem a este segmento. Esta região é detentora de 15,1% das dormidas de residentes nesta tipologia de alojamento.

Sendo que de um modo geral a Região Centro apresenta o maior número de dormidas nas áreas não costeiras (45,3%).

Na Região Centro localizava-se ainda 84 parques de campismo cabendo assim a esta região mais de 1/3 do número e capacidade total do país (gráfico 7). As dormidas neste segmento aumentaram, tendo-se verificado o maior crescimento nesta região (+13,1%) registando mais 169 mil dormidas que no ano anterior. O maior número de dormidas verificou-se no Algarve (30% do total), contudo o Centro detém um peso significativo de 21,3%. Esta região foi o destino preferencial dos residentes com 25,6% das dormidas de residentes.

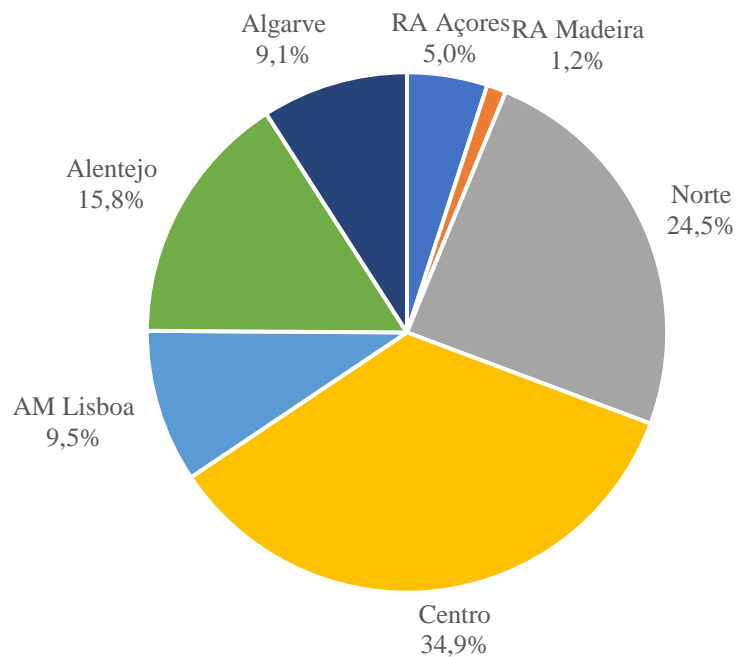


Gráfico 7 - Número e capacidade dos parques de campismo, por NUTS II, 2018

Fonte: INE, Estatísticas do Turismo 2018

Além dos parques de campismo, esta região também é a maior detentora de colónia de férias e pousadas da juventude (28 estabelecimentos). A nível nacional as dormidas neste tipo de estabelecimentos diminuiu, contudo aumentou 2,5% na região Centro, detendo assim a segunda maior quota de dormidas neste tipo de alojamento (26,2%).

Resumindo, no que se refere ao alojamento na Região Centro a hotelaria e os alojamentos locais possuem os maiores números de estabelecimentos, seguidos do turismo em espaço rural (gráfico 8). Esta é a terceira região com o maior número de estabelecimentos hoteleiros, sendo que neste segmento apresentou o segundo maior aumento do número de camas do território nacional. Possuindo uma capacidade média de 111 camas por estabelecimento. Esta região aumentou o número de dormidas de residentes,

contrariamente o número de dormidas de não residentes diminuiu, sendo o principal mercado o espanhol. Quanto ao alojamento local, o Centro possui a segunda maior oferta de camas, tendo aumentado o número de hóspedes e dormidas, possuindo assim a terceira maior taxa de dormidas de residentes. Sendo que esta é a região que apresenta o maior número de dormidas em áreas não costeiras.

Para além disso, o Centro detém 1/3 do número e capacidade dos parques de campismo, tendo aumentado a quantidade de dormidas o que fez com que atingisse o maior crescimento a nível nacional, possuindo assim um peso significativo no número de dormidas. Sendo o destino preferencial dos residentes, neste segmento, com 25,6% das dormidas dos residentes. Além de mais, esta região é a maior detentora de colónias de férias e pousadas da juventude, e apesar da diminuição a das dormidas neste tipo de estabelecimentos a nível nacional a região Centro conseguiu aumentar os seus números, passando a ser a possuidora da segunda maior quota de dormidas neste tipo de alojamento.

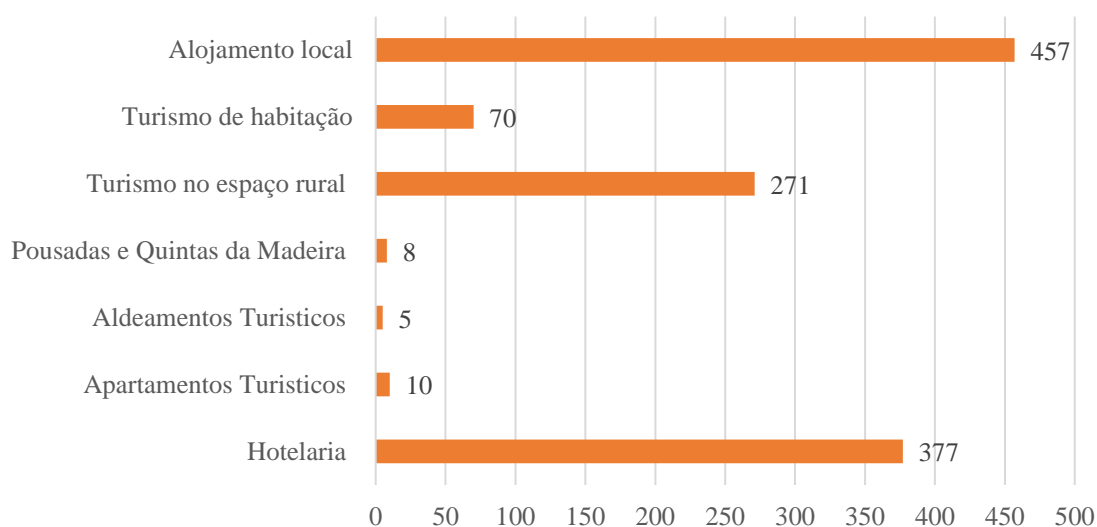


Gráfico 8 - Capacidade de Alojamento na Região Centro

Fonte: INE, Estatísticas do Turismo 2018

No que respeita aos motivos para deslocação dos residentes para a Região Centro a maior percentagem refere efetuar a viagem para visitar familiares e amigos, a segunda maior percentagem pertence a pessoas que viajaram por lazer, recreio ou férias, pertencendo uma pequena percentagem que refere ter sido por motivos profissionais ou de negócios e outros motivos. Acompanhando a proporção de viagens o Centro foi o que registou o maior número de dormidas (19 milhões de dormidas, que corresponderam a 27,3% do

total, ou seja +0,2 p.p.), sendo que as dormidas na região resultaram principalmente de viagens por motivos de “lazer, recreio ou férias” (49,1%).

Ao focar no setor do turismo na região em estudo, este território, no ano de 2018, recebeu nos seus alojamentos 579 628 hóspedes o que corresponde a 14,9% da totalidade da região Centro assim como 919 371 dormidas, ou seja, 13,6% das dormidas totais desta região. Desses hóspedes 81,8% eram residentes portugueses, sendo também estes responsáveis por 81,1% das dormidas nesta região. A quantidade de hóspedes e dormidas de residentes portugueses desta região corresponde a cerca de 20% do total da região Centro. Ainda no que respeita aos hóspedes nos estabelecimentos de alojamento turístico, 12,3% são de regiões da Europa com exceção de Portugal e 11,7% são provenientes de países pertencentes à União Europeia, sendo pequenas percentagens referentes aos países dos restantes continentes (tabela 2). Quanto às dormidas de estrangeiros, 13,3% provêm de países europeus com exceção de Portugal, e 12,6% pertence a pessoas com residência nos países da União Europeia, e também aqui as dormidas de pessoas provenientes de outros continentes são baixas (tabela 3). É ainda de referir que nesta região o mercado espanhol é o principal mercado externo.

Tabela 2 - Hóspedes nos estabelecimentos de alojamento turístico no território Ordo Christi, 2018

Hóspedes nos estabelecimentos de alojamento turístico		
	Número	Percentagem
Total	579628	
Portugal	474391	81,84%
Europa (exceto Portugal)	71418	12,32%
	Total	67800
União Europeia (exceto Portugal)	Alemanha	5755
	Espanha	27600
	França	14795
	Reino Unido	5488
África	1355	0,23%
América	20111	3,47%
Ásia	11415	1,97%
Oceânia	938	0,16%

Fonte: Adaptado de INE, Anuário Estatístico da Região Centro 2018

Tabela 3 - Dormidas nos estabelecimentos de alojamento turístico no território Ordo Christi, 2018

Dormidas nos estabelecimentos de alojamento turístico			
	Número	Percentagem	
Total	919371		
Portugal	745211	81,06%	
Europa (exceto Portugal)	122362	13,31%	
União Europeia (exceto Portugal)	Total	116234	12,64%
	Alemanha	8827	0,96%
	Espanha	47325	5,15%
	França	24110	2,62%
	Reino Unido	9855	1,07%
África	2147	0,23%	
América	34566	3,76%	
Ásia	13733	1,49%	
Oceânia	1352	0,15%	

Fonte: Adaptado de INE, Anuário Estatístico da Região Centro 2018

O território Ordo Christi conta com 227 estabelecimentos de alojamento turístico, o que corresponde a 19,3% dos estabelecimentos presentes na região Centro. Dos estabelecimentos presentes na região, 21,2% pertencem à hotelaria, 26,4% são alojamentos locais e 52,4% pertencem aos estabelecimentos de turismo no espaço rural e turismo de habitação, sendo que neste segmento esta região possui 34,9% dos estabelecimentos desta tipologia da região Centro. A capacidade de alojamento é 9 190 o que equivale a 15,2% da capacidade da região Centro. Sendo que é a hotelaria que possui a maior capacidade com 55,4%, seguido do alojamento local (21,4%) e por último os alojamentos de turismo em espaço rural e turismo de habitação que é detentor de 23,3% da capacidade do território, sendo esta região titular de 38,5% da capacidade de alojamento na região Centro neste tipo de estabelecimento.

A estada média nesta região é diferente conforme os estabelecimentos, na hotelaria a média é de 1,6 dias estando muito perto da média da região Centro (1,7), ocorrendo o mesmo com os estabelecimentos de turismo no espaço rural e turismo de habitação. Já no

alojamento local existe uma considerável diferença nas duas sub-regiões que constituem o território Ordo Christi: a Beira Baixa possui uma estada média de 2,1 dias ficando acima da média da Região Centro (1,8), contudo a sub-região das Beiras e Serra da Estrela possui uma média de estada de 1,4 dias.

O mesmo acontece com as taxas de ocupação onde a Beira Baixa possui uma taxa de ocupação total de 26,6%, contribuindo a taxa de ocupação na hotelaria (31,6%), a taxa de ocupação nos alojamentos locais (26%) e nos estabelecimentos de Turismo no espaço rural e turismo de habitação (14,1%). Na região das Beiras e Serra da Estrela a taxa de ocupação total é mais alta (28,4%), onde possui uma taxa de ocupação na hotelaria de 37,1%, o alojamento local conta com uma taxa de 16,4% e nos estabelecimentos de turismo no espaço rural e turismo de habitação conta com uma taxa de 18,7%.

Para além disto, este é um território que sendo analisado apresenta uma identidade assente no rural e na beleza paisagística, com flora e fauna diversificada e de características únicas e com floresta, em que a natureza aparece como vetor de desenvolvimento e de valorização territorial. Este território possui diversos pontos de atração turística associados às riquezas naturais do território, assim como se destacam espaços com potencialidades naturais diferenciadoras como: o Parque Natural do Tejo Internacional; o Geoparque Naturtejo; a Reserva Natural da Serra da Malcata entre outros como já referido anteriormente. Isso associado a um património geológico com características singulares, a uma considerável capacidade monumental (zonas medievais, jardins, capelas, igrejas, museus), ao Turismo de saúde (mais associado às faixas etárias mais elevadas) e à gastronomia e vinhos são um fomento para o turismo do território em estudo. Resumindo, os principais pontos fortes deste território assentam nos ativos naturais, sociais e serviços, ancorados no património natural, nos recursos florestais, na rede hidrográfica, no património histórico e arquitetónico, na identidade cultural e nos produtos regionais tradicionais.

Os circuitos turísticos religiosos e culturais são um produto consolidado na região Centro, estando a maioria no interior. Esta região possui diversos museus onde se pode conhecer e, em alguns casos experimentar, a história, cultura e tradições da região. Esta apresenta ainda um elevado potencial de crescimento e desenvolvimento dos circuitos religiosos e culturais uma vez que tem recursos abundantes e de elevada qualidade, centrados numa área geográfica relativamente bem definida e acessível a visitantes. As características

ímpares da região para a prática do turismo de natureza (nas vertentes mais tranquilas e mais radicais), aliadas ao rico património cultural, fazem com que este território esteja numa posição privilegiada, na Região Centro, para desenvolver e ancorar o seu desenvolvimento turístico neste produto.

Pode assim concluir-se que a procura de áreas mais isoladas por parte dos visitantes, na busca da natureza, da aventura, de novas experiências, mais autênticas e também mais amigas do ambiente, assume uma expansão cada vez mais significativa. Por outro lado, a crescente procura dos destinos no interior e os níveis de saturação turística baixos (em particular o Centro) dão a estas regiões maior potencial de crescimento, ao mesmo tempo que exigem formas sustentadas de desenvolvimento integradoras das diferentes realidades locais (Vaz & Dinis, 2007).

Resumindo, o território de Ordo Christi, numa perspetiva demográfica e económica, caracteriza-se por uma baixa densidade populacional, com um elevado nível de envelhecimento, mas foi um dos territórios da região centro que mais aumentou o seu PIB (produto interno bruto) apesar de ser menor do que as regiões centrais, com mais população localizada à beira-mar. A região tem foco no setor primário, modernizado e com aposta na agregação de valor dos seus produtos, cada vez mais industrializada e o setor dos serviços é o maior em termos de emprego e investimento. A região registou um crescimento de 300% nos anos 90, capaz de se manter em termos de densidade de negócio, apesar do seu baixo nível (inferior a 1%), o que é coerente com a sua baixa densidade populacional.

A atividade económica turística está a crescer e é composta por negócios de dimensão muito pequena, com componentes familiares, baseados no baixo custo dos recursos humanos para a sua competitividade. O alojamento da região representa 19,3% da oferta de acomodação disponível na Região Centro.

A população desta região tem um baixo nível de educação, mas desde os anos 80 tem vindo a aumentar, já que têm acesso a instalações de ensino superior e cursos voltados para as características da região e que promovem o empreendedorismo e a inovação. Isto é reforçado pelos investimentos dos municípios em infraestruturas para apoiar essas metas, juntamente com as instituições de ensino, e pelo investimento estrutural no acesso à região realizado pelo governo português nos últimos 30 anos. Assim, com o acesso a vários tipos de conhecimento e num esforço para manter a população mais jovem, existem

incentivos e apoios à criação de novos negócios, nomeadamente no setor económico do turismo, como na área do desporto, natureza, alimentação e saúde.

3.1.7. Tendências do Turismo

O turismo é pautado por diversas tendências, sendo que a realidade está sempre a mudar. De acordo com a Estratégia de Turismo 2027, o IPDT (Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo), o Future Traveller Tribes 2030 – Understanding Tomorrow’s Traveller; e a OMT o mercado turístico está em constante mudança e são várias as tendências que podem ser identificadas, sendo que dentre elas destacam-se algumas que serão enumeradas abaixo.

A nível demográfico e sociocultural pode referir-se tendências como a existência de uma maior valorização da saúde, alimentação e bem-estar; as crescentes preocupações sociais e ambientais por parte dos consumidores; a procura de produtos que contribuem para o bem-estar físico e mental; *Mindfulness e Slow Living*; programas culturais e específicos para diferentes públicos; procura de experiências mais genuínas e diferenciadoras; aumento de um turismo mais ativo e aventureiro; multiculturalismo; *short and city breaks* mais frequentes ao longo de todo o ano; crescimento do turismo sénior; experiências mais personalizadas; consumidores mais informados e exigentes; aumento dos *double income no kids* (casais sem filhos); e crescimento da combinação férias e negócios.

No quesito económico existe tendência a uma maior competitividade global; maior peso da relação qualidade-preço; surgimento de mercados emergentes que beneficiam do fator “novidade”; aparecimento de novos mercados de consumidores; aumento das viagens e das transações globais; globalização da procura e da oferta; e valorização e aumento da economia circular; impacto dos *millennials* na redefinição e criação dos modelos de negócio; crescimento dos *x-tra money to spend* (solteiros com poder de compra); economia partilhada; e diversificação de fontes de financiamento (por exemplo: *crowdfunding*).

É de referir também as tendências ambientais uma vez que há uma maior consciência ambiental por parte dos turistas, valorizando as ofertas mais sustentáveis; maior procura do turismo de natureza e diversificação da oferta neste âmbito; maior procura de produtos biológicos/naturais; maior necessidade de promover o uso eficiente dos recursos;

procura/valorização de certificação ambiental; e adoção de boas práticas ambientais de forma transversal aos diferentes agentes.

Referente às tendências tecnológicas há uma maior necessidade de promoção, informação e comercialização online; utilização de diferentes canais de comunicação; crescente automatização das operações e processos de gestão, produção e consumo; importância da conectividade das redes digitais; aumento da importância do marketing digital; maior oportunidade de recolha e tratamento de informação por parte de turistas e agentes; utilização de diversos canais de distribuição online; conectividade dos consumidores; contacto permanente com o cliente; multi-oferta; tecnologias de informação e comunicação como veículo condutor da nova economia; expansão das redes sociais.

Também os transportes apresentam algumas tendências como é o caso do contínuo aumento de companhias *low-cost* e da cobertura de destinos por parte destas; surgimento de novas rotas; aparecimento de novos destinos decorrentes da maior acessibilidade; maior competitividade económica entre meios de transporte (decorrente de novos combustíveis/soluções alternativas); aparecimento de novos mercados; necessidade e aposta na intermodalidade.

Contudo, é de referir que em julho de 2020, Zurab Poloikashvili, secretário-geral da OMT, admitiu que a pandemia Covid-19, veio provocar alterações profundas ao setor do turismo, o que poderá ditar o fim do turismo de massas. Apesar de que antes da pandemia já eram debatidos limites excessivos de turistas, bem como a sustentabilidade do setor. Todavia não há dúvidas que o turismo da próxima década vai ser significativamente diferente, com novos perfis de consumidores, aliados a novas necessidades e exigências que vão obrigar a adaptações e inovações por parte do setor (IPDT, 2020).

Uma das tendências mais esperada é a procura crescente por destinos menos massificados, atividade que já era praticada pelos designados turistas alternativos e que tem vindo a ganhar adeptos ao longo dos últimos tempos. Segundo o inquérito do IPDT Retoma do Turismo – setembro 2020, 84% dos inquiridos acreditam que haverá maior procura por destinos com menor concentração de pessoas (IPDT, 2020).

Tendo isto em conta, o IPDT (2020) identificou as seguintes tendências para a era pós-covid:

- Preocupação com a preservação ambiental, procura de destinos alternativos. Juntando a isso, uma maior preocupação com a segurança sanitária que influenciará este novo padrão de comportamento que irá beneficiar económica e socialmente outros territórios e as suas comunidades.
- Maior procura por experiências que permitam ao viajante interagir com a cultura local. Os sítios menos massificados permitem satisfazer a necessidade de visitar e conhecer novas culturas, gastronomias e tradições, num ritmo mais lento.
- Procura por atividades ao ar livre, destinos de natureza e retiros de bem-estar são uma nova tendência que permitirá a conciliação do conceito de isolamento social com a descoberta e contacto com a natureza.
- Escolha por parte dos turistas de empresas e destinos que promovam práticas de sustentabilidade.

3.2. Análise e Definição Estratégica do território Ordo Christi

Tendo em conta a metodologia de desenvolvimento de um plano estratégico de marketing, foram consultadas diversas fontes bibliográficas que caracterizam o território em termos sociais, culturais, económicos, políticos e tecnológicos de forma a poder definir o contexto externo onde o território está inserido. Esta caracterização possibilita o desenvolvimento da análise SWOT do território Ordo Christi. A análise SWOT (do inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), para Kotler & Makens (2003), é utilizada para a planificação estratégica onde as capacidades se aliam às oportunidades criadas e se delineiam ações para minimizar as ameaças, ou seja, esta refletirá a análise e linhas de competitividade territorial que a definição estratégica deve seguir. Tendo isto em conta, foram destacados os pontos fortes e fracos do território (tabela 4), assim como as oportunidades e ameaças a que está sujeito (tabela 5), surgindo a análise SWOT deste território.

Tabela 4 - Análise SWOT - Pontos fortes e pontos fracos

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>Oferta turística direcionada para um mercado de menor escala e de maior integração com o território envolvente;</p> <p>Gastronomia rica e apreciada, resultante de uma forte tradição gastronómica associada aos produtos regionais;</p> <p>Presença de estabelecimentos de ensino, fator indutor de qualificação das pessoas e de promoção da inovação;</p> <p>Território com diversos espaços naturais classificados;</p> <p>Detentor de uma fauna e flora únicas;</p> <p>Posição geográfica (proximidade ao mercado espanhol);</p> <p>Vasto e rico património histórico, cultural, arqueológico, natural e paisagístico;</p> <p>Fortes componentes de turismo religioso;</p> <p>Diversidade concentrada de produtos turísticos;</p> <p>Infraestruturas rodoviárias que permitem atravessar o território em pouco tempo;</p>	<p>Envelhecimento demográfico da população;</p> <p>Dificuldade em fixar e reter população jovem;</p> <p>Divulgação de rotas e produtos existentes com expressão reduzida e sinalética relacionada com os produtos culturais e turísticos a necessitar de ser mais expressiva;</p> <p>Insuficiente desenvolvimento de cultura turística e incipiente atividade de empresas de animação turística;</p> <p>Necessidade de incrementar a valorização e aproveitamento dos recursos turísticos face ao potencial existente;</p> <p>Priorização de ações na área do turismo;</p> <p>Carência de transportes coletivos e turísticos;</p> <p>Incapacidade de fixação de visitantes na região (refletindo-se nas baixas taxas de ocupação e estadias médias);</p> <p>Défice de imagem ou notoriedade do património existente ou do próprio território;</p> <p>Dificuldades de coordenação dos diferentes agentes da atividade turística;</p> <p>Algumas fragilidades ao nível da população e dos agentes privados que possam apoiar as atividades turísticas</p>

Fonte: Elaboração da autora com base no definido no âmbito do Projeto Ordo Christi – Património Artístico da Ordem de Cristo entre o Zêzere e o Tejo (sec. XV e XVI). Aviso 20/SAICT/2016, projeto nº023684

Tabela 5 - Análise SWOT - Oportunidades e Ameaças

Oportunidades	Ameaças
<p>Potencial associado ao turismo sustentável;</p> <p>Medidas de “discriminação positiva” enquanto base fundamental para a atratividade dos territórios do interior;</p> <p>Ações ligadas à promoção externa, como feiras na área do turismo;</p> <p>Criação de novas rotas turísticas para dar resposta à sofisticação da procura, com novos padrões de consumo e motivações, privilegiando os destinos que ofereçam experiências diversificadas e com elevado grau de autenticidade e qualidade;</p> <p>O mercado do turismo privilegia destinos que possuem experiências diversificadas;</p> <p>Aumento do interesse pelo turismo religioso, de natureza, e ligado ao desporto;</p> <p>Aumento do número de emigrantes (mercado da saudade);</p> <p>Generalização do uso de redes sociais e meios digitais</p>	<p>Eventual declínio da competitividade regional face a outros destinos e regiões;</p> <p>Dificuldade de afirmação da região Centro de Portugal nos principais mercados internacionais;</p> <p>Comunidades de turistas que organizam a sua própria viagem;</p> <p>Reduzido interesse dos investidores externos à região;</p> <p>Portagens</p>

Fonte: Elaboração da autora com base no definido no âmbito do Projeto Ordo Christi – Património Artístico da Ordem de Cristo entre o Zêzere e o Tejo (sec. XV e XVI). Aviso 20/SAICT/2016, projeto nº023684

A realização desta análise SWOT desenvolvida no âmbito de diagnóstico territorial permitiu identificar as fragilidades existentes no território Ordo Christi e realçar os aspetos a considerar para a definição de uma estratégia eficaz, que promova as ações certas para colmatar os pontos fracos existentes. Desta forma, pode salientar-se alguns pontos de ação para o território:

- Aproveitamento da riqueza do património religioso e cultural
- Existência de infraestruturas de apoio
- Aposta forte em comunicação e notoriedade
- Envolvimento dos *stakeholders* do território no sentido de aumentar a oferta de apoio à atividade turística

- Envolvimento das entidades municipais do território de forma a prestar apoio e informação de acesso fácil sobre as infraestruturas e demais atividades turísticas no território

Essas vantagens competitivas têm como objetivo primário ser o alicerce do desenvolvimento e estratégias de comunicação para os vários setores públicos e privados, de forma a segmentá-los devidamente no território para que estes se fixem e atuem de forma estratégica num plano de desenvolvimento cooperativo e de reestruturação do território.

É com base nestas vantagens competitivas que se deve construir o conceito de identificação/marca do território “Ordo Christi”. Toda a estratégia operacional, e em particular de definição de marca e de comunicação deve assentar nestas características distintivas do território e desenvolver uma forte mensagem e contexto em torno delas. Desta forma, pode ter-se uma definição de marketing territorial que pode efetivamente auxiliar o sistema de *governance* instituído a reconstruir a imagem e a atrair pessoas e investimentos, aumentando, assim, a sua competitividade.

Assim sendo, e tendo por base a lógica do plano estratégico de marketing territorial, torna-se fundamental a definição dos objetivos que se pretende alcançar. Em conformidade, o plano apresenta propostas e recomendações baseados nos seguintes objetivos:

- Apostar na captação de turismo, com especial enfoque no turismo cultural e religioso;
- Consolidar e desenvolver produtos turísticos estratégicos associados ao território, desenvolvendo assim ofertas distintivas para a região, alinhadas com a proposta de valor do território;
- Qualificar e valorizar o território e os seus recursos turísticos distintivos, em especial o património histórico e artístico associado às comendas da Ordem de Cristo.
- Potenciar a atividade turística em todo o território e utilizá-la como fator de coesão territorial;
- Promover e comercializar a oferta turística do território, fazendo uma aposta devidamente segmentada em iniciativas de marketing, promoção e comercialização do território como destino turístico;

- Conservar, valorizar e usufruir do património histórico-cultural
- Consolidar um produto turístico de qualidade, que constitua uma imagem de marca para o turismo do território, de forma a melhorar a qualidade da oferta turística da região;
- Contribuir para o incremento da procura turística da região, da permanência média e das receitas provenientes da atividade turística, isto é, contribuir para a dinamização da estrutura socioeconómica através da atração de visitantes e investidores.

Posto isto, o objetivo central do plano estratégico de marketing é comunicar e promover o património associado às comendas da Ordem de Cristo, com o propósito de melhorar a notoriedade e a competitividade deste território.

Conforme analisado no capítulo referente ao diagnóstico estratégico, o território Ordo Christi apresenta défices de competitividade. Contudo essa análise evidencia também o relevante valor do património cultural e religioso, natural e paisagístico que interessa valorizar. Assim, a construção da visão deve ser realizada de forma a que os efeitos de sinergia em que intervenções a favor da competitividade contribuam para a coesão e a sustentabilidade do território, e que intervenções nos domínios da coesão contribuam para melhorar a competitividade do território, tudo em estreita articulação com a valorização do potencial cultural, paisagístico e de identidade que o território apresenta. Tendo isto em conta a visão consiste em:

Ser um destino turístico que se distingue pela sua identidade territorial assente no património histórico-artístico da Ordem de Cristo entre os séculos XV e XVI que em consonância com o seu património natural contribuem para o desenvolvimento territorial através da valorização e divulgação turística da região.

Após isto, é importante proceder à definição do público-alvo. Kotler *et al.* (1999) referem que os territórios competem entre si para atrair públicos-alvo: residentes, trabalhadores, visitantes, negócios e indústrias. Para atrair os públicos-alvo é necessário ter em atenção as características de cada local. De acordo com Kotler *et al.* (1993) e Freire (2003), o planeamento estratégico de um território deve ser em função do público-alvo que se pretende atingir, tendo em consideração os seus recursos e capacidades. Assim sendo,

construção de uma estratégia para este território passa, pela definição do público-alvo que são os residentes, os turistas e possíveis investidores.

No que respeita ao posicionamento pode optar-se pelo posicionamento de consumo (focado na informação/descrição detalhada do produto e na imagem apelando a benefícios mais vagos e ambíguos) e o posicionamento competitivo (mais centrado na comparação com a concorrência). Tendo isto em conta, a estratégia a seguir será a de um posicionamento de consumo e baseado numa comunicação e criação de uma marca territorial, que deverá assentar nos seguintes eixos: fácil acesso; comunicação da marca “Ordo Christi”; oferta integrada em diferentes atividades turísticas (figura 7).



Figura 7 - Eixos de Posicionamento

Fonte: Elaboração da autora com base no definido no âmbito do Projeto Ordo Christi – Património Artístico da Ordem de Cristo entre o Zêzere e o Tejo (sec. XV e XVI). Aviso 20/SAICT/2016, projeto nº023684

Desta forma, o território deverá seguir uma estratégia de diferenciação, baseada no desenvolvimento intensivo e extensivo de mercado, assente no seu património religioso, ou seja, estimular mais pessoas a realizar esta prática de turismo e levar os que já são consumidores deste tipo de turismo a consumir mais.

Deste modo, o carácter diferenciador da oferta turística do destino, alicerçada na cultura, permitirá uma evolução da dinamização da economia local e no aumento da atratividade do território. O seu posicionamento como destino cultural, aliado à complementaridade do turismo de natureza, de saúde e bem-estar e gastronómico, reforçará a sua competitividade no mercado turístico.

3.3. Marketing Operacional para o território Ordo Christi

Consequentemente o plano de marketing operacional deve traçar as suas ações tendo como foco alguns dos seus componentes para melhorar o potencial turístico do território com base no seu património histórico-artístico, articulado com outros recursos e atrações turísticas existentes na região, nomeadamente, produtos e serviços (tendo como foco principal preparar os recursos humanos necessários à implementação dos serviços, pelo que a importância das pessoas é fundamental como mix do plano de marketing), preço (será gratuito uma vez que serão os municípios a suportar os custos de implementação), momento e local (distribuição), comunicação e promoção.

Considerando os itens georreferenciados do património Ordo Christi, este projeto apresenta diversas rotas turísticas do produto turístico a oferecer. São cinco as rotas turísticas criadas tendo sido nomeadas como: Circuito da Raia; Circuito entre Serras; Circuito do Tejo; Circuito dos Castelos; e Circuito Portas do Sol. De forma a conhecer o produto turístico oferecido, na tabela 6 foi realizada uma breve descrição de cada circuito, para mais na figura 8 são exibidas estas rotas.

Tabela 6 - Breve descrição das Rotas Turísticas

Circuito	Breve Descrição
Circuito da Raia	<p>Esta rota percorre 196Km tendo como ponto de partida Penamacor e estende-se ao município de Idanha-a-Nova. Ao longo deste percurso por caminhos raianos pode descobrir-se um vasto património religioso, grande parte encontra-se intimamente associado à história da Ordem de Cristo. Castelos, igrejas e ermidas, assim como o património móvel, fazem um relato desses séculos passados.</p> <p>Sendo aconselhado um dia para realizar este circuito.</p>

Fonte: *Elaboração da autora com base no definido no âmbito do Projeto Ordo Christi – Património Artístico da Ordem de Cristo entre o Zêzere e o Tejo (sec. XV e XVI). Aviso 20/SAICT/2016, projeto n°023684*

Tabela 6 - Breve descrição das Rotas Turísticas

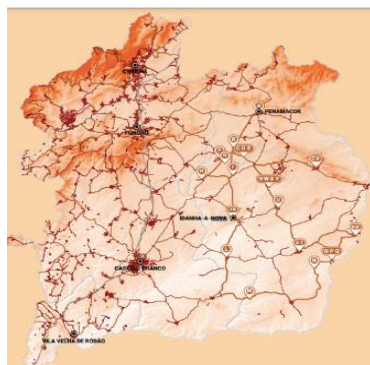
<p>Circuito entre Serras</p>	<p>Este circuito possui 185Km e tem como pano de fundo as paisagens serranas, o percurso rodoviário que contempla os municípios do Fundão e Covilhã, proporciona uma visão privilegiada da associação entre o património natural e o património artístico da Ordem de Cristo. São inúmeras as manifestações artísticas realizadas ou patrocinadas pela Milícia de Nosso Senhor Jesus Cristo e pelos seus comendadores, revelando a sua elevada importância no território, especialmente entre os séculos XV e XVI. Sendo que este circuito conta ainda com três itinerários diferentes. É aconselhado um dia para realizar este circuito.</p>
<p>Circuito do Tejo</p>	<p>A distância deste circuito é de 300Km, aconselhando-se assim dois dias de visita. Ao contrário dos circuitos anteriores que eram lineares, este é concebido de modo circular, permitindo iniciar o percurso em Castelo Branco ou a partir de Vila Velha de Ródão. O percurso rodoviário traçado, permite perceber a distribuição geográfica e a implementação que a Ordem de Cristo teve nesta geografia Do património arquitetónico ao património móvel e integrado (pintura, escultura, talha e retábulos, etc...), ao longo do percurso pode-se ainda contemplar o Parque Natural do Tejo Internacional e o Monumento Natural das Portas de Ródão.</p>
<p>Circuito dos Castelos</p>	<p>Com uma distância de 256Km e com início no Castelo de Idanha-a-Nova o circuito segue em direção a Idanha-a-Velha. Na antiga Egítânia, para além das estruturas fortificadas do período medieval, pode-se ainda apreciar a herança romana, visigótica e islâmica. A partir desta localidade, percorre-se o caminho em direção a Penha Garcia e do castelo, podendo observar-se o Parque Icnológico de Penha Garcia. Em Castelo Branco, ao subir ao castelo pode apreciar-se a paisagem, observando-se a norte a Serra da Gardunha, onde se situa o castelo de Castelo Novo, e a sul a Serra das Talhadas (Castelo de Rodão).</p> <p>Sendo recomendado para a realização deste circuito um dia de visita.</p>

Fonte: Elaboração da autora com base no definido no âmbito do Projeto Ordo Christi – Património Artístico da Ordem de Cristo entre o Zêzere e o Tejo (sec. XV e XVI). Aviso 20/SAICT/2016, projeto nº023684

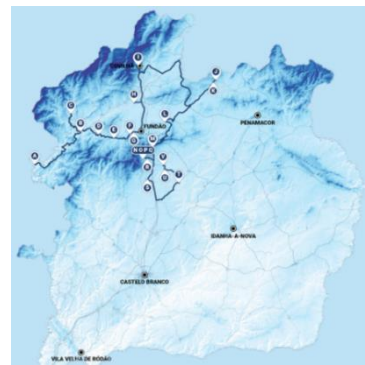
Tabela 6 - Breve descrição das Rotas Turísticas

<p>Circuito Portas do Sol</p>	<p>Este é o circuito mais curto, contando com 45Km. Esta rota permite conjugar o património artístico e o património natural. Partindo do Castelo de Ródão situado na margem direita do Rio Tejo, o percurso segue em direção ao centro de Vila Velha de Rodão, onde se pode apreciar o pelourinho do século XVI e a Igreja Nossa Senhora da Conceição (1595). Tomando a estrada N18, o trajeto segue em direção a Sarnadas de Ródão, onde se pode visitar a Igreja de São Sebastião. A par da descoberta do património artístico, pode-se ainda desfrutar do Parque Natural do Tejo Internacional e do Monumento Natural das Portas de Ródão. Recomendando-se ainda a visita aos miradouros de Penedo Gordo e de Perais. Sendo recomendado também um dia de visita.</p>
--	--

Fonte: Elaboração da autora com base no definido no âmbito do Projeto Ordo Christi – Património Artístico da Ordem de Cristo entre o Zêzere e o Tejo (sec. XV e XVI). Aviso 20/SAICT/2016, projeto nº023684



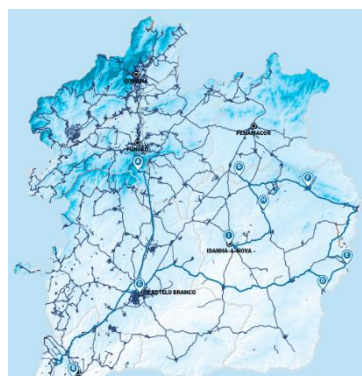
Circuito da Raia



Circuito entre Serras



Circuito do Tejo



Circuito dos Castelos



Circuito Portas do Sol

Figura 8 - Itinerários das Rotas Turísticas

Fonte: <https://ordochristi.ipcb.pt/>

Contudo a existência de rotas não é suficiente para atrair turistas, e tendo isto em conta foi pensada uma marca de forma a facilitar a identificação com o produto e auxiliar no seu plano de comunicação. Paralelamente a estas ações é importante a abertura dos locais onde se encontram os itens históricos e artísticos e sendo esta uma região de baixa densidade populacional torna-se necessário definir um plano de formação para educar a população local e transformá-la em guias turísticos para os visitantes. Sendo aqui a ajuda dos municípios fundamental para identificar as pessoas certas para educar e confiar as chaves das diferentes localidades.

O momento e o lugar aqui são dois itens de grande importância para este mix de marketing, pois é fundamental mostrar aos visitantes como ter acesso aos locais e explicar a sua importância e valor, recorrendo a placas de identificação diferenciadas que identificam a marca e o património, com uma breve explicação; guias impressos para cada rota; promoção em diversos locais das regiões com informações e orientações para facilitar o acesso dos visitantes e ter conhecimento da oferta turística (desenvolvimento de brochuras e mapas).

Por fim, o plano de comunicação e promoção é um trunfo distintivo deste marketing-mix, pela sua importância e papel determinante na implementação do plano estratégico. Não só todo o apoio à conceção dos diferentes artigos aqui descritos (como por exemplo: placas; guias; marca, brochuras e mapas e merchandising) mas também uma ação mais alargada junto dos promotores e agências turísticas, o desenvolvimento de *spots* e outros suportes de publicidades, integrando toda a informação da oferta turística num site que por si só integra toda a oferta turística já existente de alojamento, restauração e demais atrativos oferecidos em cada município.

Também no site se pode proceder à utilização do *inbound marketing*, trabalhando o conteúdo do site com o objetivo de gerar tráfego atraindo desta forma novos clientes, uma vez que o objetivo desta estratégia é chamar a atenção do cliente através do conteúdo publicado. Este tipo de técnica visa o conhecimento e faz uso da curiosidade do potencial cliente, mostrando confiança na oferta através da disponibilização de informação sendo de fácil acesso e aquisição.

É ainda de ter em atenção o facto de o site ser responsivo, que se adapta ao ecrã de um dispositivo móvel sem perder qualidade e facilidade de utilização. Deste modo consegue-

se chegar a um maior número de usuários e levar a mensagem a um maior público-alvo, já que cada vez mais se utilizam estes dispositivos para consulta de informação.

Para além disso, com a generalização do uso das redes sociais e dos meios digitais, para além do site, aconselha-se a aposta no marketing digital. Através por exemplo de publicidade nas redes sociais, divulgação através de sites e blogs de turismo e dos próprios municípios envolvidos. Utilização do Google Ads, sendo este um modo de adquirir publicidade segmentada, uma vez que está relacionada com as palavras-chave pesquisadas pelo utilizador. Nas plataformas de redes sociais deve haver publicações de conteúdo frequentemente, mantendo o público-alvo atualizado, interessado e aguçando a sua vontade de partir à descoberta. Para além de fotos, pode-se utilizar estes meios de comunicação para partilhar notícias, vídeos promocionais e inspiracionais, curiosidades, eventos, entre outros.

Para além dos meios já mencionados, recomenda-se a participação em feiras da especialidade no âmbito do turismo, assim como uma aposta em artigos de jornais e/ou revistas de turismo, podendo ainda recorrer à utilização de *influencers* nesta área.

DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Como tem sido referido ao longo deste trabalho, a atualidade é fortemente marcada pela concorrência interterritorial, pela captação de recursos, investimentos, empresas, residentes e turistas capazes de gerar dinâmicas positivas no território. Contudo, para que uma região seja competitiva é necessário que esta se desenvolva levando em consideração o novo paradigma de concorrência territorial, sendo que esse desenvolvimento depende de vários fatores tangíveis e intangíveis, que podem ser escassos, como é o caso dos recursos naturais, o capital humano, as capacidades financeiras, entre outros. Tendo isto em conta, torna-se importante a criação de estratégias que contribuam efetivamente para o desenvolvimento do território, aproveitando assim os seus recursos de forma eficiente. Isto, leva à necessidade de uma gestão estratégica através de ferramentas de marketing. O marketing torna-se, assim, importante como recurso a ser utilizado para tornar o território atrativo, melhorando a sua competitividade e gerando dinâmicas positivas para o lugar. É aqui que o marketing territorial se perfila como um excelente instrumento de desenvolvimento territorial.

A estratégia de marketing territorial é, então, fundamental para melhorar a capacidade atrativa do local, posicioná-lo e promovê-lo num cenário global de uma economia competitiva. Uma estratégia de marketing territorial é uma ferramenta indissociável da identidade do território. E para a elaboração da estratégia de marketing é necessário procurar elementos diferenciadores que refletirão o carácter identitário do território. Esta deve ter em atenção a participação dos diferentes *stakeholders* presentes no território, promovendo e potenciando os pontos fortes da região. O marketing territorial assume-se como um instrumento ao serviço do planeamento territorial, na medida em que visa promover as qualidades do território, criando uma imagem positiva deste de forma a torná-lo mais permeável para a atração dos públicos desejados. Assim sendo, o plano estratégico para uma região pode e deve ser enriquecido por uma perspetiva de marketing territorial, sendo o plano um documento que oriente a estratégia dos atores e a referência para o marketing e comunicação territorial de forma integrada (Fernandes & Gama, 2006).

A afirmação do plano estratégico de marketing territorial ocorreu aquando da observação da ineficiência dos planos tradicionais em responder a novos fenómenos urbanos. Desta forma, neste projeto adotou-se a metodologia levada a cabo pelas empresas, adaptada aos territórios, numa lógica de planeamento estratégico de marketing territorial. Ou seja, a abordagem teórica adotada na execução do presente trabalho, está inserida na formulação de um plano estratégico de marketing territorial, com o objetivo de desenvolver de forma sustentável o território Ordo Christi. Com a análise das características e especificidades do território e com a participação dos *stakeholders* na formulação de um plano a longo prazo, é possível construir uma imagem atrativa e eficaz com o objetivo de obter o desenvolvimento e a afirmação desejada. Posto isto, através do plano de marketing estratégico apresentado será possível diferenciar o território Ordo Christi como um atrativo turístico, com uma marca que mostra claramente o seu posicionamento. As ferramentas e ações identificadas no plano de marketing operacional permitirão um plano de comunicação integrado, alinhado com a estratégia de marketing e potenciando-a.

É importante que o estudo destas matérias seja aprofundado para que a aplicação deste género de ferramentas estratégicas seja efetuada de forma adequada. Deste modo, a aplicação de um plano de marketing territorial consegue potenciar territórios onde a atividade económica e social não se encontra no seu melhor. O marketing tem sido

utilizado como ferramenta que está assente em estratégias e mecanismos de promoção que efetivamente atribuem a identidade desejada a um território, conseguindo que este melhore a sua competitividade.

Neste trabalho, pretendeu-se, então, utilizar o marketing territorial como ferramenta ao serviço da oferta territorial, no território Ordo Christi, permitindo qualificar a oferta do território, por forma a torná-lo mais competitivo. Este processo passa pela definição do território, a definição do público-alvo, a participação dos *stakeholders*, valorização da identidade e das especificidades locais, promoção do desenvolvimento socioeconómico equilibrado e sustentável, identificação, pela diferenciação, das vantagens competitivas.

A partir da inserção do turismo no território, é necessário que haja um planeamento que inclua o processo de divulgação do território, no qual se destaca o marketing territorial. Contudo para que a população seja beneficiária, é imprescindível que haja um envolvimento desta na atividade turística. Ou seja, no plano estratégico de marketing territorial deve-se ter em conta as necessidades e envolvimento dos *stakeholders*. Tendo isso em mente, tentou-se neste plano criar esse envolvimento na estratégia, tanto dos municípios, sendo eles essenciais para colocar o plano em prática, dos residentes no cuidado das chaves de certas atrações turísticas, e dos empresários e investidores com parcerias sendo o caso dos restaurantes, hotelaria, residenciais, lojas de produtos tradicionais, entre outros.

Contudo, este plano, após a sua implementação, poderá necessitar de ajustamentos, principalmente ao nível do marketing operacional, de forma a obter uma maior adaptação ao mercado. Foram ainda, pensadas algumas soluções turísticas inovadoras de forma a tornar a sua comunicação mais eficaz.

No entanto, este tipo de planos exige um profundo conhecimento do mercado e um acompanhamento constante que avalie o cumprimento dos objetivos propostos. Desta forma, é essencial que seja realizada uma avaliação, com o máximo de objetividade possível, uma vez que esta é de grande importância para o testemunho do sucesso ou insucesso do plano estratégico, sendo que, esta avaliação também permitirá perceber quais as virtudes e as fragilidades a melhorar no plano. Para além disso, o enquadramento interno e externo do plano deve ser periodicamente revisto com o objetivo de se adaptar às mudanças, se tornar mais flexível e mais resiliente.

Existem ainda outros fatores que podem tornar o planeamento estratégico e operacional menos eficiente, como é o caso da intervenção política das instituições do território, os municípios, sendo que estes são determinantes para o sucesso desta estratégia de marketing territorial. Ou seja, o sucesso do plano de marketing também dependerá do esforço que se fizer para o cumprir independentemente da alteração da situação política. Apesar de frequentemente serem feitas iniciativas com o propósito de promover o território, muitas vezes fazem-no sem ter por base um planeamento estratégico de marketing territorial. Daqui surge, também, a problemática relacionada com as estratégias políticas orientadas para os ciclos eleitorais, ou seja, são estratégias de curto prazo. Tendo isto em conta, este plano tenta colmatar essa problemática neste território, através da apresentação de uma estratégia a longo prazo que tem como base o marketing territorial.

Porém, antes da formulação do plano estratégico e com vista à obtenção de uma contextualização do ponto de vista teórico, foram efetuadas pesquisas bibliográficas no sentido de acrescentar informação científica aos conhecimentos já possuídos antes do início da elaboração do plano e de alargar o âmbito de conhecimentos através da inclusão de diferentes contributos muito relevantes ao nível da conceptualização dos principais temas aqui abordados.

Após isto foi realizada a apresentação do estudo de caso, do projeto Ordo Christi, onde é descrita a presença da Ordem de Cristo neste território. De seguida é feito o seu enquadramento, onde se procurou realizar com rigor todo o trabalho de diagnóstico, valorizando a recolha de dados estatísticos mais atuais e com a máxima amplitude possível em termos de identificação de parâmetros ou indicadores que melhor caracterizassem o estado atual do território, e no seu efeito de comparabilidade com os demais territórios. Sendo que esta análise permitiu concluir que existem algumas debilidades e dificuldades de desenvolvimento e afirmação, efetivamente no que respeita ao despovoamento e ao envelhecimento. No entanto, as potencialidades que possui, ligadas ao turismo cultural e religioso, assim como ao turismo de natureza poderão ser as alavancas para a dinamização deste território.

Procedeu-se então à elaboração da análise SWOT, definindo as suas ameaças e oportunidades, e os seus pontos fortes e fracos. Uma vez que para desenvolver estratégias para um território é necessário perceber esse mesmo território, recorrendo a uma análise e avaliação de todas as suas características. Elaborando-se, posteriormente, a estratégia

adequada às características específicas do território. Sendo que esta estratégia necessitará de acompanhamento e monitorização, o que permitirá a consolidação e a sustentabilidade do destino turístico, como referido anteriormente.

Através do plano apresentado, tentou-se impulsionar o desenvolvimento do território “Ordo Christi”, e por consequência a sua coesão, através da cooperação de diferentes cidades, municípios e *stakeholders* envolvidos. Neste sentido, o turismo desempenha um fator fundamental, podendo potenciar os recursos que têm em comum e permitindo a criação de sinergias e vantagens competitivas, impulsionando o dinamismo da economia. Neste caso, o turismo tem um grande potencial como resposta para potenciar o desenvolvimento e como fator de criação de valor no território. Este potencial, permitiu desenvolver estratégias para posicionar a região como destino integrado de forma diferenciada, destacando as fontes de identidade e enfatizando na criação de um destino autêntico e que oferece uma experiência única aos visitantes.

Conclui-se, assim, que o marketing territorial é uma poderosa ferramenta de trabalho que deverá estar presente nas estratégias de desenvolvimento e planeamento dos territórios, sejam eles grandes aglomerados populacionais ou pequenos espaços de natureza. Identificar as vantagens competitivas e apostar naquelas que mais se destacam e maior valor agregam ao território, será a estratégia correta para gerir e desenvolver territórios modernos que pretendem ser competitivos e sustentáveis.

LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

A primeira limitação, comum a qualquer trabalho, está relacionada com o tempo normal para a elaboração do trabalho; com o objetivo de cumprir os prazos estabelecidos, não foi possível fazer um trabalho mais extenso e completo. Sendo que o marketing territorial é uma área de estudo complexa e bastante alargada, não sendo fácil delimitar e tratar toda a informação existente à cerca desta área de estudo, abordando uma série de disciplinas que não lhe são inerentes. Ao nível empírico o trabalho foi condicionado pela dificuldade em obter alguns dados de natureza quantitativa aquando da caracterização do território em estudo.

PISTAS FUTURAS DA INVESTIGAÇÃO

Sendo este um tema com uma grande abrangência é relevante levantar algumas sugestões para futuras investigações que possam vir a acrescentar, complementar e valorizar o tema em análise.

Desta forma, seria interessante o desenvolvimento de uma estratégia de *branding* de forma a complementar o projeto, tornando-o mais eficiente e atribuindo-lhe uma maior probabilidade de sucesso, desenvolvendo com maior profundidade a identidade e demais elementos de uma estratégia de *branding*.

Seria interessante estudar como deve ser integrada a marca “Ordo Christi” dentro da marca de cada município envolvido, promovendo a coerência entre ambas. Podendo-se elaborar investigações de mercado utilizando métodos quantitativos, como inquéritos, junto dos diferentes públicos-alvo (não só turistas, mas também residentes e investidores). Tais estudos deveriam estar orientados para contribuir na construção das estratégias de marketing e *branding* territorial.

Pode, ainda, ser realizado um estudo com o propósito de estudar a percepção que o turista tem do território, analisando a imagem que os turistas têm do património e da área cultural do território, antes e após a visita, de forma a que seja possível fazer comparações.

BIBLIOGRAFIA

- Albuquerque, A. (2006). *O paradigma do mercado no urbanismo: Contribuições do marketing para o urbanismo na virada do milénio (tese de doutoramento)*. Recife: Universidade Federal de Pernambuco.
- AMADEUS. (2016). *Future Traveller Tribes 2030 - Understanding Tomorrow's Traveller*. AMADEUS.
- Ancarani, F. (2001). Marketing Places. A Resource-Based Approach and Empirical Evidence From the European Experience . *SDA Bocconi, Research Division Working Paper* .
- Aragonez, T., & Alves, C. G. (2012). Marketing Territorial: O futuro das cidades sustentáveis e de sucesso. *Working Paper - Revista Portuguesa de Marketing, 1(2)*, 1-23.
- Ashworth, G. J. (2006). Can we, do we, should we brand places? *CIRM 2006 Conference: Destinations and locations* . Manchester.
- Ashworth, G. J., & Voogd, H. (1990). *Selling the city: marketing approaches in public sector urban planning*. Londres: Belhaven Press.
- Avraham, E., & Ketter, E. (2008). *Media Strategies for Marketing Places in Crisis. Improving the image of cities, countries and tourist destinations* (1ª ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Bagautdinova, N., Novenkova, A., Kalenskaya, N., & Gafurov, I. (2013). Territorial marketing as successful strategy for regional development. *Annual International Conference on Qualitative and Quantitative Economics Research*, 18-23.
- Baker, B. (2007). *Destination branding for small cities* . Portland: Creative Leap Books .
- Banco de Portugal. (2020). *Estudos da Central de Balanços nº41 - Análise das empresas da região Centro 2018*. Lisboa: Banco de Portugal. Obtido de https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/estudos_da_cb_41_2020.pdf
- Barros, C. (2011). *Planeamento Estratégico de Marketing Territorial e perspectivas de desenvolvimento na região Autónoma da Madeira*. Coimbra: Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra.
- Barros, C., & Gama, R. (2009). Marketing Territorial como instrumento de valorização dos espaços rurais: uma aplicação na rede das Aldeias de Xisto. *Cadernos de Geografia, 28(29)*, 93-106.
- Becken, S., & Simmons, D. (2002). Understanding energy consumption patterns of tourism attractons and activities in New Zealand. *Tourism Management, 23*, 343-354.
- Benko, G. (2000). Estrategias de Comunicación e marketing urbano. *EURE, Revista Latinoamericana de Estudios Urbanos Regionales, 26(79)*, 67-76.

- Boissevain, J. (1996). *Coping with tourists: European reactions to mass tourism*. Providence : Berghahn Books.
- Cardoso, S. (2016). *Branding Territorial: o papel da imagem no comportamento de compra do turista - o caso do destino Arouca*. Braga: Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho .
- Carvalho, J. (2009). *Métodos de Investigação: Saber fazer da Investigação para Dissertação e Teses*. Escolar Editora .
- Carvalho, P., & Salazar, A. (2011). *A imagem percebida e o perfil do turista de um destino turístico cultural: o caso do Alto Douro Vinhateiro, Património da Humanidade*. Universidade Fernando Pessoa .
- Cidrais, Á. (1998). *O marketing territorial aplicado às cidades médias portuguesas: os casos de Évora e Portalegre*. Lisboa: Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa.
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento regional do Centro (ccdr). (2020). *Especialização produtiva da Região Centro*. Obtido de http://www.ccdr.pt/index.php?option=com_docman&view=download&alias=5048-especializacao-produtiva-da-regiao-centro-abril-2020-1&category_slug=2020&Itemid=739
- Correia, R. (2015). *Marketing Territorial - O Marketing para o desenvolvimento, 2012-2023*.
- Dinis, A. (2004). *Marketing territorial: Um instrumento necessário para a competitividade das regiões rurais e periféricas*. Covilhã: Departamento de Gestão e Economia - Universidade da Beira Interior.
- Erickson, B., & Roberts, M. (1997). Marketing local identity. *Journal of Urban Design*.
- Fernandes, R., & Gama, R. (2006). As cidades e territórios do conhecimento na óptica desenvolvimento e do marketing territorial. *Actas do V Colóquio da Associação de Desenvolvimento Regional (APDR): "Recursos, Ordenamento, Desenvolvimento"*.
- Fowler, P. J. (1992). *The Past in Contemporary Society: Then, Now*. London: Routledge.
- Freire, A. (2003). *Estratégia Sucesso em Portugal*. Lisboa : Verbo.
- Gaio, S., & Gouveia, L. (2007). O Branding Territorial: uma abordagem mercadológica à Cidade. *Revista A Obra Nasce*, 4, 27-38.
- Gomes, P. M. (2014). *Marketing Territorial e desenvolvimento: o futuro das cidades. Avaliação dos planos estratégicos territoriais - Coimbra e Chaves*. Coimbra: Dissertação de Mestrado em Geografia Humana. Universidade de Coimbra.
- Gomes, S. (2012). *A importância dos novos média para a elaboração de uma estratégia de marketing territorial*. Braga: Relatório de Estágio, Universidade do Minho .

- González, X. (2001). Planeamento Estratégico e Mercadotecnia Territorial. *Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular*.
- Greenwood, D. J. (1992). La Cultura al peso: perspectiva antropológica del turismo en tanto proceso de mercantilización cultural. Em V. L. Smith, *Anfitriones e invitados* (pp. 257-279). Madrid : Endymion.
- INE - Instituto Nacional de Estatística . (2019). *Estatísticas Demográficas 2018*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística .
- INE - Instituto Nacional de Estatística . (2019). *Estatísticas do Turismo 2018*. Lisboa : INE .
- INE - Instituto Nacional de Estatística. (2019). *Anuário Estatístico da Região Centro 2018*. Lisboa: INE.
- INE - Instituto Nacional de Estatística. (2019). *Contas Regionais* . Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- INE - Instituto Nacional de Estatística. (2019a). *Anuário Estatístico da Região Centro 2018*. Lisboa: INE.
- IPDT (Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo). (27 de Novembro de 2020). Qual o futuro do turismo de massas? 4 tendências para a Era Pós-Covid.
- Ivanovic, M. (2009). *Cultural Tourism*. Cape Town : Juta & Company.
- Joahan, N., & Joppe, M. (2005). Cultural-Heritage Tourism: Review of Existing Research . *FPT/Heritage and Tourism Initiative Bulding - Readiness Capacity Working Group* .
- Kanter, R. M. (1995). *world Class-Thriving Locally in the Global Economy* . Nova Jersey: Prentice-Hall.
- Karavitz, M. (2009). Cities and their brands: lessons from corporate branding. *Place branding and public diplomacy*, 5(1), 26-37.
- Kavaratzis, M., & Ashworth, G. (2008). Place Marketing: How did we get here and where are we going? *Journal os Place Management and Development*, 1(2), 150-165.
- Kearns, G., & Philo, C. (1993). *Selling Places - the cityas cultural capital past and present* . Oxford: Pergamon Press.
- Kotler, P. (1998). *Marketing* . São Paulo : Atlas.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing* (10ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1993a). *Princípios do marketing* (5ª ed.). Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Lda.
- Kotler, P., & Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Brand Management*, 9, 249-261.

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2011). *Administração de marketing: A bíblia do marketing* (12ª ed.). São Paulo: Pearson.
- Kotler, P., & Makens, J. (2003). *Marketing para turismo*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., Asplund, C., Rein, I., & Haider, D. (1999). *Marketing Places Europe: How to Attract Investments, Industries, Residents and Visitors to Cities, Communities, Regions and Nations in Europe*. London: Prentice Hall.
- Kotler, P., Haider, D. H., & Rein, I. (2002). *Marketing Places. Attracting investment, industry, and tourism to citie, states and nations*. Nova Iorque: Free Press.
- Kotler, P., Haider, D., & Rein, I. (1993b). *Marketing Places. Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. Nova Iorque: Free Press.
- Lages, E. (2017). *O posicionamento e a imagem em contextos de marketing territorial: estudo de caso aplicado à cidade de Braga*. Braga: Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho.
- Langer, R. (2002). Place Images and Place Marketing. Em J. Helder, & S. U. Kragh, *Senders and Receivers: new prespectives on market communication* (pp. 59-96).
- Lendrevie, J., Lindon, D., & Dionísio, P. (1996). *Mercator - Teoria e prática do marketing* (9ª ed.). Lisboa: D. Quixote.
- Lowenthal, D. (1985). *The past is a Foreing Country*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Marcelino, C. (2016). *O impacto do turismo cultural nos destinos: A imagem de Belém como destino cultural turístico*. Estoril: Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril - Mestrado em Turismo.
- Marujo, N., Serra, J., & Borges, M. d. (2013). Turismo cultural em Cidades Históricas: A cidade de Évora e as motivações do turista cultural. *Turydes - Revista de investigação en turismo y desarrollo local*, 6(14), 1-10.
- Megri, Z., & Bencherif, F. (2014). The Effect of Territorial Marketing on CityImage Valuation: An Exploratory Study in Algeria. *International Journal of Marketing Studies*, 6(4), 145-156.
- Nisette, P., & Vallerugo, F. (1996). *Le markeing des villes*. Paris: Les Editions d'Organisation.
- Nunes, E. M. (2011). *Fatores de sucesso em Marketing Territorial: Desafios de Desenvolvimento na região Alentejo*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Ocke, M. A., & Ikeda, A. A. (2014). Marketing de lugar: estado da arte e prespetivas futuras. *Revista de Administração*, 49(4), 641-683.
- OMT - Organização Mundial de Turismo. (2009). *Tendências do turismo internacional*. Madrid: OMT.

- Paiva, T., Ramos, E., Neves, J., Raposo, D., Silva, R., & Castilho, L. &. (2019). Territorial marketing as a mean of regional valorisation and development, based on religious tourism – the Ordo Christi Case. Em . *In Conference Proceedings of 9th Advances in Hospitality and Tourism Marketing and Management Conference*. Portsmouth, United Kingdom.
- Paiva, T., Ramos, E., Neves, J., Raposo, D., Silva, R., Castilho, L., & Desterro, T. (2018). Uma Estratégia de Marketing Territorial como Base para a Promoção do Território Religioso, 30/01-2/02 of 2019. *Proceedings of XXIX Jornadas Hispanolusas de Gestión Científica*.
- Patin, V. (1999). cultura e Turismo: cara a unha economía de mercado . *O Correo da UNESCO*, 35-36.
- Peixoto, P. (2000). Gestão estratégica das imagens das cidades: Análise de mensagens promocionais e de estratégias de marketing Urbano. *Revista Critica de Ciências Sociais*, 56, 99-122.
- Pérez, X. P. (2009). *Turismo Cultural - Uma visão antropológica*. Tenerife, España: ACA y PASSOS, RTPC.
- Pordata . (12 de 11 de 2019). *Estabelecimentos de ensino superior: total e por tipo de ensino*. Obtido de pordata.pt: <https://www.pordata.pt/Municipios/Estabelecimentos+de+ensino+superior+total+e+por+tipo+de+ensino-336>
- Pordata. (25 de 6 de 2015). *População residente com 15 e mais anos segundo os Censos: total e por nível de escolaridade completo mais elevado*. Obtido de pordata.pt: <https://www.pordata.pt/DB/Municipios/Ambiente+de+Consulta/Tabela>
- Rainisto, S. (2003). *Success factors of place marketing: a study of place marketing practices in Northern Europe and the United States*. Helsinki Univesity of Technology, Institute os Strategy and International Business.
- Rainisto, S. (2010). Prefácio: tendências futuras do marketing de cidades. Em A. Azevedo, D. Magalhães, & J. Pereira, *City marketing* (pp. 8-9). Porto: Vida Económica - Editorial, SA.
- Ramos, E., Paiva, T., Neves, J., Raposo, D., Silva, R., Castilho, L., . . . Rodrigues, J. (2019). Tourism marketing as a tool for the valorization of the territory: the case of the Ordo Christi Project. *Journal of Tourism and Heritage Research*, 2(4), 404-420.
- Ramos, F., & Marujo, M. (2011). Reflexões Sócio-Antropológicas sobre o Turismo. *Revista de Turismo & Desenvolvimento*(16), 25-33.
- Renigier-Bilozor, M., & Bilozor, A. (2015). *Territorial marketing as an element boosting the development of a commune*.
- Ribeiro, O. (1949). A Cova da Beira - Controvérsia de Geomorfologia. *Comunicações dos Serviços geológicos de Portugal*, Tomo XXX, 23-41.

- Richards, G. (2007). Cultural Tourism: global and local perspectives. Em G. Richards, & W. Munsters, *Cultural Tourism research methods*. Wallingford: Cab International
- Richards, G. (2009). Turismo Cultural: Padrões e implicações . Em P. Camargo, & G. Cruz, *Turismo Cultural: Estratégias, sustentabilidade e tendencias* (É. Ferreira, Trad., pp. 25-48). Bahia: UESC.
- Roca, Z., & Mourão, J. C. (2003). Identidade e desenvolvimento territorial entre a retórica e a prática . *Revista de Humanidades e Tecnologias* , 102-110.
- Rodríguez, P. (2003). Lá Gestión de marketing de ciudades y áreas metropolitanas: de la orientación al producto a la orientación al marketing. *Cuadernos de Gestión*, 33, 11-25.
- Rosa, B. M. (2003). Nuevos turistas en busca de un nuevo producto: El patrimonio cultural. *Pasos - Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 1(2), 155-160.
- Ryan, C. (2002). *The Tourist Experience*. London: Thomson.
- Serra, J., Marujo, N., & Borges, M. (2012). Turismo Cultural: motivações e experiências dos turistas brasileiros em Évora. Em S. Cunha-Rocha, & e. al, *Tópicos Transatlânticos: emergência da lusofonia num mundo plural* (pp. 43-53). Universidade de Évora.
- Sexto, C. F., Arce, C. M., Vázquez, Y. G., & Vázquez, P. G. (2001). El territorio como mercancía: fundamentos teóricos y metodológicos del marketing territorial. *Revista de desenvolvimento Econômico (RDE)*, 3(5), 68-79.
- Silva, R. (14 de março de 2019). *Os contributos do projeto Ordo Christi para o conhecimento e divulgação do Património da Beira Interior*. Sociedade de Geografia de Lisboa: Colóquio 700 Anos da Bula Ad ea ex quibus, Bula Fundacional da Ordem de Cristo. Comemoração dos 700 Anos da Ordem de Cristo.
- Silva, R., Neves, J., Raposo, D., Correia, L., Desterro, M., & Paiva, T. (19-22 de junho de 2018). Ordo Christi – Património Artístico da Ordem de Cristo entre o Zêzere e o Tejo (séc. XV e XVI). Em *XXII Congreso Nacional de Historia del Arte, "Vestir la Arquitectura"*. Burgos, Spain: Universidad de Burgos.
- Smith, V. (2001). *Host and Guests Revisited: Tourism Issues of the 21st Century* . New York: Cognizad Communication Corporation .
- Sousa, B., & Simões, C. (2012). Uma abordagem na ótica do consumidor: Regiões turísticas transfronteiriças. *Journal of Tourism and Development [Revista de Turismo & Desenvolvimento]*, 4(17/18).
- Sousa, B., & Vasconcelos, S. (2018). Branding territorial e o papel da imagem no comportamento do consumidor em turismo: O caso de Arouca. *EJABM: European Journal of Applied Business Management* , 1-14.

- Sun, M., Ryan, C., & Pan, S. (2015). Using Chinese travel blogs to examine perceived destination image: the case of New Zealand. *Journal of Travel Research*, 54(4), 543-555.
- Talavera, A. S. (2003). Turismo cultural, Culturas turísticas. *Horizontes Antropológicos*(20), 31-57.
- Texier, L., & Valla, J.-P. (1993). Le Marketing Territorial et ses enjeux. *Revue française de Gestion*, 45-55.
- Timothy, D. (2011). *Cultural Heritagr and Tourism: an Introduction*. Bristol: Channel VW Publications .
- Tseng, C., Wu, B., Morrison, A. M., Zhang, J., & Chen, Y. C. (2015). Travel blogs on China as a destination image formation agent: A qualitative analysis using Leximancer. *Tourism Management*, 46, 347-358.
- Turismo de Portugal. (2017). *Estratégia de Turismo 2027*. Turismo de Portugal.
- Turismo de Portugal. (Abril de 2019). *Relatório de atividades 2018*. Obtido de Turismo de Portugal : <https://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/gestao/Informacao-de-Gestao/2018-relatorio-atividades.pdf>
- Urry, J. (1990). *The Tourism Gaze: Leisure and Travel in Contemporary Societies*. London: Sage .
- Vadani, E., & Ancarani, F. (2001). Marketing places. A resources-based approach and empirical evidence from the European experience. *SDA Bocconi, Research Division Working Paper*(01/55). doi:10.2139/ssrn.278264
- Van Den Berg, L., Braun, E., & Otgaar, A. (2002). *Sport and City Marketing in European Cities*. . Ashgate, Londres: European Institute for Comparative Research.
- Vaz, M., & Dinis, A. (2007). Turismo no Litoral versus Turismo no Interior Português. O Destino Turístico Serra da Estrela . *Revista Portuguesa de Estudos Regionais* , 14.
- Vieira, I. I. (2015). *O desenvolvimento da Nazaré através do Marketing Territorial e do Branding*. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Ward, S. (1998). *Selling Places: The Marketing ans Promotion of Towns and Cities 1850-2000*. London: New York: Routledge.