



ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Departamento de Gestão

Mestrado em Gestão

Área de Especialização – Marketing

IMAGEM, IDENTIDADE E ELEMENTOS DE ATRACTIVIDADE DA

CIDADE DE ÉLVAS

Dissertação apresentada como requisito para a
obtenção do grau de Mestre em Gestão

Por:

Cristina Isabel Noruegas Amiguinho

Orientação:

Prof^a. Doutora Maria Raquel David Pereira Ventura Lucas

Prof^a. Doutora Leonor Vacas de Carvalho

“Esta dissertação inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri”

Évora

Julho de 2011

Dedicatória,
Aos meus pais,
pela sua amizade sincera e
pelo apoio incondicional.

*A adversidade põe
à prova os espíritos.*

William Shakespeare

Agradecimentos

Primeiramente, dizer que agradeço a todos os que comigo colaboraram na realização desta dissertação, e não se sintam menos importantes por aqui não estarem nomeados, contudo, durante este tempo existiram pessoas que mais intensamente viveram comigo estes momentos, às quais devo agradecer em particular.

Agradeço à Professora Doutora Maria Raquel Ventura Lucas, por ter aceite a orientação deste trabalho, pelas suas sugestões, críticas e pela disponibilidade manifestada para o acompanhamento deste trabalho. As suas considerações e conselhos foram bastante importantes, por tudo isto o meu sincero obrigada.

Agradeço também à Professora Doutora Leonor Vacas de Carvalho, por ter aceite esta orientação, pelas suas sugestões e críticas, pela disponibilidade e pelo seu constante incentivo nos momentos fulcrais. As suas considerações e conselhos foram bastante importantes, por tudo isto o meu sincero obrigada.

Aos meus pais e ao meu irmão – Francisco, pelo apoio e incentivo que me concederam, por tudo o que têm feito para que possa concretizar os meus objectivos.

À minha família directa, pais, sogros, tia Lálá e Abuelita, na ajuda das tarefas diárias e pela minimização da minha ausência para com a minha filha, bem como, por todo carinho e apoio que nos deram.

Agradeço à minha amiga Marta, porque desde o inicio deste percurso sempre me acompanhou, e na fase final foi extraordinária ajudando-me na revisão do texto.

À Mafalda Cabral, pela revisão de última hora do texto, pela sua amizade e apoio ao longo dos últimos anos, pela sua compreensão e sincera amizade.

A todos os que disponibilizaram para a realização das entrevistas pessoais

Agradeço à Câmara Municipal, pela consulta e disponibilização de documentos que aportaram mais-valias a este trabalho.

Em especial gostaria de agradecer ao Carlos, meu marido, pela sua preocupação e incentivo nos momentos mais difíceis, lembrando-me de como devia superar as minhas fraquezas e utilizar as minhas forças.

Um agradecimento à Minha querida filha Constança, por sem perceber, perdoar as minhas ausências.

Ao Carlos e à Constança dedico esta dissertação.

Resumo

Perante um ambiente de forte competição e de profundas mudanças, as pequenas e médias cidades para ultrapassar os inúmeros problemas que enfrentam, tentam captar as oportunidades provenientes dessas mesma mudanças, de modo a ganhar formas de emancipação sustentadas interna e externamente.

O estudo de caso que se apresenta, especifica o processo de construção de uma marca territorial, evidencia as técnicas de *Place Branding* e *Marketing Place*, como forma de criação de estratégias que melhorem a imagem e a atractividade de uma cidade. Contextualizam-se estes conceitos em Elvas.

Através da análise da situação actual e da realização de entrevistas aos principais intervenientes no processo de construção da identidade e imagem da cidade, demonstra-se que a marca Elvas ainda não está criada nem o produto turístico estruturado. Há confusão em perceber a identidade actual da cidade, e especialmente a identidade desejada, para criar a imagem pretendida e conseqüentemente a marca propriamente dita.

Palavras-chave: Marketing Territorial, Imagem, Identidade, Cidade de Elvas

AMIGUINHO, Cristina Isabel Noruegas. IMAGE, IDENTITY AND ELEMENTS OF ATTRACTIVENESS OF THE CITY OF ELVAS

Abstract

In an environment of strong competition and profound changes, small and medium-sized cities, to overcome the numerous problems they face, try to capture opportunities from these same changes, in order to gain sustained forms of emancipation, both internally and externally.

The present case study describes the process of building a territorial brand, and aims the techniques of Place Branding and Marketing Place, as a way of creating strategies that will improve the image and attractiveness of a city. These concepts are contextualized in Elvas.

Through the analysis of the current situation and conducting interviews with key actors in the construction process of identity and image of the city, it's demonstrated that the brand Elvas is not yet created, nor the tourist product structured. There is confusion in understanding the current identity of the city and, specially, the desired identity, to create a concrete image and, therefore the desired brand.

Key-words: Territorial Marketing, Image, Identity, Elvas City

BREVE NOTA BIOGRÁFICA

A candidata licenciou-se em Economia pela Universidade Lusíada de Lisboa em 1999, tendo ingressado de imediato, nos quadros da empresa do sector Agro-alimentar Frutas Guadalupe, Lda. No ano 2000 e para complemento da sua formação académica, decidiu frequentar uma Pós Graduação no ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão em Gestão e Estratégia Industrial.

Após 7 anos de trabalho no sector privado, trabalhou durante um ano e meio no sector público, mais concretamente na Câmara Municipal de Elvas, onde a área do marketing territorial lhe suscitou bastante interesse.

Após quase 8 anos de experiência e porque a atracção académica da candidata foi por demais considerável, esta decidiu enveredar mais intensamente neste âmbito, frequentando o Mestrado em Gestão, especialização em Marketing da Universidade de Évora no ano lectivo de 2007/2008.

Em Maio de 2008 terminou a sua prestação na Câmara Municipal, desde então presta apoio na área financeira (TOC) e na concepção de propostas de marketing e publicidade a clientes, numa empresa de Publicidade – Publivitrina, Lda, detendo uma pequena percentagem do seu capital social.

No início do presente mês, foi convidada como Assistente, para leccionar na Escola Superior Agrária de Elvas, pertencente ao Instituto Politécnico de Portalegre, a disciplina de Princípios de Economia e Gestão. Acumulando esta função com a anteriormente descrita.

Índice

LISTA DE QUADROS	IX
LISTA DE FIGURAS	X
LISTA DE ABREVIATURAS	XI
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Contextualização e Importância do estudo.....	1
1.2 Problemática e Questões de Investigação	2
1.3 Metodologia de Investigação e Estrutura do Estudo.....	3
CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DA CIDADE E PERSPECTIVAS FUTURAS DE DESENVOLVIMENTO.....	7
2.1 Enquadramento Histórico da Cidade de Elvas.....	7
2.2 Caracterização Demográfica E Urbanística.....	8
2.2.1 Estrutura Demográfica e Urbanística	8
2.2.2 Perspectiva Demográfica e Urbanística Futura.....	10
2.3. Principais valências no Contexto Supra - Nacional	11
2.4. Caracterização Turística	16
2.5. Entidades Responsáveis pela Dinamização Do Turismo Local	23
CAPÍTULO III – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	25
3.1 Marketing Territorial	25
3.2 Place Branding – Marca da Cidade.....	28
3.3 Identidade	32
3.4 Imagem	34
3.5 Processo de Gestão do Marketing de Cidades	39
Planeamento da Estratégia de Marketing Territorial	41
3.6 Marketing Turístico e Atractividade das Cidades	48
CAPÍTULO IV – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	53
4.1 Objectivos e Questões de Pesquisa	53
4.2 Estudo de caso	54
4.3 Plano de Trabalho	55
4.4 A População e a Amostra	57
4.5 Método de Recolha de Dados	62
4.6 Técnica de Análise De Dados	66
CAPÍTULO V – RESULTADOS E DISCUSSÃO	69
5.1 ANÁLISE DOS DADOS	69
5.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	71
5.2.1 Imagem	71
5.2.2 Autarquia/Actores Locais	77
5.2.3 Público-Alvo.....	79

5.2.4 Futuro.....	82
CAPÍTULO VI – CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
6.1 Conclusões do estudo.....	89
6.2 Propostas e acções de marketing recomendadas	93
6.3 Limitações Do Estudo	94
6.4 Recomendações e Perspectivas de Desenvolvimento Futuro	95
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97
Netgrafia	107
APÊNDICES.....	109
APÊNDICE A: GUIÃO DA ENTREVISTA.....	110
APÊNDICE B: TEXTO DA MENSAGEM A SOLICITAR A ENTREVISTA	111
APÊNDICE C: ANÁLISE DE CONTEÚDO	112

Lista de Quadros

QUADRO 2.1 – ÁREA GEOGRÁFICA E POPULAÇÃO RESIDENTE EM 2001 NA CIDADE DE ELVAS, NO CONCELHO E NA REGIÃO	9
QUADRO 2.2 – PRINCIPAIS CENTROS URBANOS NA REGIÃO ALENTEJO	11
QUADRO 2.3 – PATRIMÓNIO HISTÓRICO DE INTERESSE PÚBLICO NA CIDADE DE ELVAS.....	17
QUADRO 2.4 – PRINCIPAIS CONCLUSÕES DO PLANO DE ACÇÃO DO MUNICÍPIO DE ELVAS	18
QUADRO 2.5 – PROBLEMAS E SOLUÇÕES IDENTIFICADOS NO CENTRO HISTÓRICO	18
QUADRO 2.6 – DIFICULDADES NO TURISMO DE ELVAS.....	20
QUADRO 2.7 – PROPOSTAS DE DESENVOLVIMENTO DO TURISMO	21
QUADRO 3.8 – CARACTERÍSTICAS DA IMAGEM.....	37
QUADRO 3.9 – MARKETING EMPRESARIAL VERSUS MARKETING DE CIDADES	40
QUADRO 3.10 – CONCEPÇÃO DO MARKETING EMPRESARIAL VERSUS MARKETING DE CIDADES.....	41
QUADRO 4.11 – AMOSTRA SELECIONADA PARA A EXECUÇÃO DAS ENTREVISTAS EFECTUADAS.....	59
QUADRO 5.12 – ANÁLISE SWOT.....	86
QUADRO 5.13 – ANÁLISE SWOT – MUNICÍPIO DE ELVAS.....	88

Lista de Figuras

FIGURA 2.1 – PROJECTOS PRIORITÁRIOS DAS REDES TRANSEUROPEIAS DE TRANSPORTES (TEM-T)	15
FIGURA 3.2 – O TRIÂNGULO DA MARCA	29
FIGURA 3.3 – FUNIL DE LOCUM – CONSTRUÇÃO DA MARCA	31
FIGURA 3.4 – DIMENSÕES DA IDENTIDADE – COMUNICAÇÃO - PERCEPÇÃO.....	34
FIGURA 3.5 – NÍVEIS DE MARKETING TERRITORIAL.....	43
FIGURA 3.6 – ETAPAS DE UM PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA AS CIDADES	45
FIGURA 3.7 – MERCADOS-ALVO DAS CIDADES.....	48
FIGURA 3.8 – REFORÇO DA ATRACTIVIDADE DE UMA CIDADE	51

Lista de Abreviaturas

CME – Câmara Municipal de Elvas

PA-RUCE – Programa de Acção do Município de Elvas

INE – Instituto Nacional de Estatística

PRIA – Programa Regional Inovação do Alentejo

PDTA – Programa de Desenvolvimento do Turismo para o Alentejo

PORA – Programa Operacional da Região Alentejo

PENT – Programa Estratégico Nacional de Turismo

PNPOT – Programa Nacional Para Ordenamento do Território

A21L – Agenda 21 Local

TGV – Transporte de Grande Velocidade

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

AEE – Associação Empresarial de Elvas

MACE – Museu de Arte Contemporânea de Elvas

Capítulo I – INTRODUÇÃO

O capítulo inicia-se com o enquadramento do tema, motivação e justificação a que se seguem os objectivos, geral e específicos, uma breve descrição da metodologia e, finalmente, a estrutura da tese.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

Temas relacionados com a gestão da sustentabilidade dos territórios nas suas múltiplas dimensões e a procura de soluções e modelos diversificados que promovam o desenvolvimento regional, têm apresentado uma pertinência notável nos últimos anos. O marketing territorial, é uma ferramenta de apoio às estratégias de desenvolvimento das cidades e das regiões, que pode assumir diferentes modelos na gestão do território, nomeadamente, na promoção e reabilitação da imagem, atracção de novas actividades e investimentos, dinamização das actividades económicas existentes e, de forma geral, potenciar todas as vantagens competitivas da cidade face a outros territórios (Vicente, 2001; Cidrais, 2001).

Por não ser consensual entre os autores que estudam esta problemática, convém referir que neste estudo, o termo “territorial” associado à palavra marketing, compreende conceitos como: lugares e/ou locais, cidades, regiões, territórios e nações.

Sendo o marketing territorial usado para conceber, gerir e promover os lugares, com o objectivo de aumentar a sua atractividade junto de públicos internos e externos (Gaio e Gouveia, 2007), nas estratégias adoptadas a imagem, a identidade e a marca, são elementos nucleares (Pennington, 2004) e, a pertinência da sua abordagem às cidades, indiscutível (Ancarani, 2001). Contudo, face à dependência de ciclos políticos e económicos e à diversidade, amplitude e conseqüente complexidade dos territórios,

abordagens específicas de aplicação podem ser seguidas (Kotler et al., 1999 (1); O’Shaughnessy e O’Shaughnessy, 2000; Gertner e Kotler, 2004; Hospers, 2004 e Gilodi, 2004).

O foco deste estudo é a cidade de Elvas, como um local de destino turístico. Importa com este trabalho perceber se a marca “Elvas” existe, quem são os actuais intervenientes com responsabilidade na sua construção, como está a imagem actual da cidade identificando os atributos da identidade da marca. Qual a comunicação que é realizada actualmente e junto de que públicos, quais são os públicos-alvo e que perspectivas de futuro se vislumbram.

Em termos de referencial teórico este estudo posiciona-se na teoria do marketing territorial, na sua gestão e planeamento estratégico, enfatizando os conceitos da marca territorial, da imagem e identidade dos locais e os factores de atractividade.

Neste contexto, e face ao seu potencial e posicionamento geográfico transfronteiriço, a construção, reabilitação e promoção da imagem da cidade de Elvas, assume uma importância crescente para a sua dinamização física/urbanística, social, económica e turística e também para uma maior visibilidade nacional e internacional. É baseado neste pressuposto que se considera importante o contributo do presente estudo sobre a imagem, identidade e factores de atractividade da cidade de Elvas para o incremento da sua visibilidade e desenvolvimento sustentável, em termos turísticos.

1.2 PROBLEMÁTICA E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Considerando que a cidade de Elvas detém suficientes atributos e qualidades intrínsecas, capazes de a identificarem como destino turístico de referência no Alentejo, esta dissertação pretende realçar a necessidade e importância de conceber uma política de marketing territorial integrada com os objectivos estratégicos da mesma.

Antes de mais importa identificar os atributos que constituem a identidade da cidade, clarificar se a “marca Elvas” existe na óptica dos actores locais e regionais e perceber qual a imagem que actualmente é transmitida ao seu público-alvo. Por fim, identificar as acções a desenvolver para a promoção ou reabilitação da sua imagem e consequentemente a maximização das vantagens competitivas, conhecendo em que medida estas contribuem para a atractividade da cidade face a outros territórios.

Constituem questões desta investigação:

- I. Quem são as entidades responsáveis por dinamizar e promover o turismo local?;
- II. Como são desenvolvidas as iniciativas a nível turístico para a promoção da cidade pelos diversos actores, de acordo com as teorias do *Place Branding* e *Place Marketing*?;
- III. Existe coerência entre os objectivos das várias entidades?
- IV. Que acções de marketing propor que permitam desenvolver a identidade de marca da cidade?

A importância deste estudo reside no facto de se procurar encontrar uma forma de cooperação entre todas as partes interessadas na cidade, de modo a integrar acções que visem a construção de uma identidade e, por conseguinte, de uma imagem forte da cidade de Elvas. A sua importância é ainda acrescida pelo facto de não existir pesquisa publicada até hoje sobre o tema em questão.

1.3 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO E ESTRUTURA DO ESTUDO

Ponderando a diversidade e disponibilidade de metodologias para a realização de um estudo desta natureza e o facto de se pretender uma pesquisa aplicada que induza a geração de conhecimento para a solução de um problema específico (Cervo e Bervian, 1983), optou-se por uma pesquisa exploratória descritiva (Cervo e Bervian, 1983;

Vergara, 2004), com corte transversal, em virtude da recolha de informação ter decorrido num determinado momento e não ao longo do tempo.

A natureza exploratória da pesquisa justifica-se pelo facto de não existir informação cientificamente produzida sobre o tema. É descritiva porque procura identificar e descrever os elementos de identidade e imagem da cidade de Elvas, bem como a visão dos diferentes agentes locais para a sua melhoria e ganhos de competitividade, assim como para a formulação de estratégias de marketing territorial eficazes.

Para a realização deste trabalho foi seguida uma metodologia de investigação de tipo qualitativa, pois as suas características apontaram-na como particularmente adequada para a investigação que se pretendia realizar. A recolha de dados primários foi realizada através do desenvolvimento e aplicação de uma entrevista pessoal aos principais actores da cidade (que se disponibilizaram) de forma a avaliar a sua opinião sobre a imagem, os principais elementos de identidade e atractividade da cidade de Elvas, considerados relevantes ao estudo. A análise da informação recolhida foi realizada em função do objectivo de estudo por meio de análise de conteúdos.

O presente trabalho está dividido em capítulos e subcapítulos e encontra-se estruturado da forma que seguidamente se apresenta.

Capítulo I – Introdução: neste capítulo descreve-se a problemática de investigação, a justificação do tema e a definição dos objectivos a atingir, a metodologia utilizada, bem como a apresentação da estrutura e organização da dissertação.

Capítulo II – Caracterização da cidade e perspectivas futuras de desenvolvimento: o capítulo caracteriza a cidade de Elvas e o respectivo plano de desenvolvimento futuro, em termos geográficos, económicos e qualitativos. Os factores críticos de sucesso ou vantagens competitivas que permitem construir uma imagem que potencie um modelo de sustentabilidade e desenvolvimento económico são explicitados. São ainda explicitados e enumerados os programas e estudos

sobre o concelho e as prioridades do governo central e local para a cidade. Por último, identificam-se os principais intervenientes num processo de marketing territorial aplicado às cidades.

Capítulo III – Enquadramento Teórico: a revisão da literatura que constitui o referencial teórico do tema em análise é apresentada neste capítulo. Expõe-se o conceito de marketing, de marketing territorial, de imagem e de identidade, seus fundamentos e dimensões e a sua aplicação às cidades. Revêem-se ainda os principais trabalhos e investigações realizados sobre o assunto em estudo.

Capítulo IV – Metodologia: descreve as diversas etapas que constituem o delineamento da pesquisa e os instrumentos e métodos usados para recolha e análise dos dados, de modo a alcançar os objectivos propostos.

Capítulo V – Apresentação e Análise dos Resultados: neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados obtidos na investigação e debatidos face à revisão da literatura realizada.

Capítulo VI – Conclusões, Limitações e Sugestões: neste capítulo expõem-se as considerações finais a retirar face aos objectivos equacionados, bem como a sua relevância para a cidade de Elvas. Descreve-se o trabalho desenvolvido, as suas contribuições e limitações, apresentando-se ainda sugestões para futuras pesquisas.

As referências bibliográficas e os Anexos constituem o corpo final do trabalho.

Capítulo II – CARACTERIZAÇÃO DA CIDADE E PERSPECTIVAS FUTURAS DE DESENVOLVIMENTO

Após enquadramento do problema em análise, o capítulo caracteriza a cidade de Elvas e o respectivo plano de desenvolvimento futuro, em termos geográficos, económicos e qualitativos. Os factores críticos de sucesso ou vantagens competitivas que permitem construir uma imagem que potencie um modelo de sustentabilidade e desenvolvimento económico são explicitados. São ainda enumerados os programas e estudos sobre o concelho e as prioridades do governo central e local para a cidade.

2.1 ENQUADRAMENTO HISTÓRICO DA CIDADE DE ELVAS

Integrada no Distrito de Portalegre e pertencente a um dos 15 concelhos que totalizam o Norte Alentejano, Elvas é composta por 4 Freguesias Urbanas (Ajuda Salvador e Santo Ildefonso, Alcáçova, Caia e S. Pedro e Assunção) e 7 Rurais (Santa Eulália, S. Vicente, Barbacena, Terrugem, Vila Boim, S. Brás e S. Lourenço e Vila Fernando).

A fundação da cidade é atribuída aos romanos, que deixaram vestígios da sua presença em vários pontos do concelho. Foi conquistada aos mouros por duas vezes: a primeira em 1166, no reinado de D. Afonso Henriques e a segunda quando D. Sancho II a incorporou em definitivo no território nacional, em 1229.

Em termos geoestratégicos começa a desempenhar um papel importante na história de Portugal no reinado de D. Manuel, aquando da sua elevação a cidade em 1513.

A localização fronteiriça sempre provocou cobiça e induziu conquista da sua posição. Disso são indícios quer a construção dos Fortes de Santa Luzia e da Graça, quer a

construção da última cintura de muralhas, em meados do século XVII, a qual deu a Elvas a designação de “Cidade Fortaleza” (CME, 2008)¹.

Na segunda metade do século XX as relações com Espanha prosperaram progressivamente, circunscrevendo-se a vida cidadina à actividade e intercâmbio comercial e aos relacionamentos fronteiriços com a população espanhola (CME, 2008).

Novas perspectivas de cooperação criaram-se com a integração de Portugal e Espanha na União Europeia, em 1986, quando a fronteira deixa de ser um elemento de separação e passa a constituir um espaço de encontro, colaboração e diálogo.

2.2 CARACTERIZAÇÃO DEMOGRÁFICA E URBANÍSTICA

Pretende-se verificar como está o estado actual da demografia no concelho, contextualizando-a na região Alentejo e no país, bem como a perspectiva futura em termos regionais, nacionais e europeus.

2.2.1 ESTRUTURA DEMOGRÁFICA E URBANÍSTICA

Em termos demográficos e à semelhança do que acontece com outros concelhos, Elvas concentra sessenta e cinco por cento dos habitantes nas freguesias urbanas. Ainda assim, a população residente na cidade ultrapassa apenas ligeiramente a registada em 1911, situação que acompanha as dinâmicas de decréscimo regionais (CME, 2008). A representatividade da cidade e do concelho de Elvas em termos de área geográfica e de população na Região Alentejo apresenta-se no Quadro 2.1.

¹ PA-RUCE – Programa Acção – Regeneração Urbana da Cidade de Elvas, Câmara Municipal de Elvas, Abril 2008

Quadro 2.1 – Área Geográfica e População Residente em 2001 na Cidade de Elvas, no Concelho e na Região

Designação	Área		População	
	Km ²	%	Nº.	%
Cidade	203	0.6	15.115	1.9
Concelho	631	5	23.361	3
Total Região	31.551)	100	776.585	100

Fonte INE, 2001

O esvaziamento populacional e o envelhecimento da população, dois dos fenómenos demográficos mais marcantes no concelho de Elvas, resultam fundamentalmente das fortes correntes migratórias que se verificaram, entre finais dos anos 50 até à década de 70, face à falta de capacidades e formas para fixar a população no centro histórico (CME, 2008). Consequentemente, também um decréscimo da dimensão média da família se evidencia em todas as freguesias do concelho.

A população activa integra maioritariamente o sector terciário, em virtude da cidade ser por excelência um centro de serviços. Nos outros dois sectores verifica-se um ligeiro aumento do sector secundário e um decréscimo acentuado do sector primário. Quanto ao nível de instrução da população, este tem vindo a aumentar em consequência do acréscimo do número de indivíduos com o ensino secundário e superior. Verifica-se por isso uma diminuição na taxa de analfabetismo (CME, 2008).

Em termos urbanísticos, nas últimas décadas, o crescimento da cidade tem ocorrido na zona extra-muralhas, através do desenvolvimento de bairros periféricos e de outras zonas limítrofes que necessitam de uma melhor articulação urbana (periferias desagregadas). De facto, estas novas zonas de expansão, que atravessam a área urbana da cidade de nascente para poente, em direcção a Espanha, constituem o maior problema urbanístico da cidade e, ao mesmo tempo, o seu maior desafio no curto, médio e longo prazo (CME, 2008).

2.2.2 PERSPECTIVA DEMOGRÁFICA E URBANÍSTICA FUTURA

Contrariamente a outros países, como o Reino Unido, Holanda, Bélgica, França, Alemanha e Itália, onde as sedes sociais das principais empresas multinacionais se concentram em importantes aglomerações urbanas, em Portugal não existe nenhuma cidade com verdadeiro peso na rede constituída pelos principais centros urbanos europeus (CME, 2008). Relativamente a este indicador de dinâmica, no espaço europeu, apenas Madrid emerge embora numa situação de isolamento e marginalidade geográfica. Cidades como Lisboa, e, com menos expressão, o Porto, surgem apenas identificáveis no quadro da representação das filiais dessas grandes multinacionais (CME, 2008). A alteração desta situação pode ser conseguida pelo reforço da posição de Portugal no espaço comunitário, através de uma melhor articulação e integração das dinâmicas urbanas e territoriais do espaço peninsular numa estratégia global a dois níveis distintos. Por um lado, encarar Lisboa e Porto numa perspectiva ibérica e europeia e, por outro, considerar o conjunto das cidades de média dimensão segundo lógicas de integração regional e transfronteiriça (CME, 2008). É neste segundo contexto que Elvas ganha relevância, conforme se comprova pela hierarquia dos principais centros urbanos do Alentejo presentes no Quadro 2.2.

A sustentação de Elvas, como cidade pilar da organização territorial da Região (Quadro 2.2), resulta não apenas da densidade populacional, como também da sua localização geográfica privilegiada e de charneira, seja entre o eixo Lisboa – Madrid, seja entre o Norte Alentejano – Alentejo Central, seja ainda entre o Litoral português e a *Extremadura* espanhola.

Quadro 2.2 – Principais Centros Urbanos na Região Alentejo

Localidade	Nuts III	População Residente	Peso na região (%)
Évora	Alentejo Central	41.159	5.3
Santarém	Lezíria do Tejo	28.669	3.7
Beja	Baixo Alentejo	21.658	2.8
Portalegre	Alto Alentejo	15.274	2
Elvas	Alto Alentejo	15.115	1.9
Sines	Alentejo Litoral	11.303	1.5
Almeirim	Lezíria do Tejo	10.833	1.4
Total Região Alentejo		776.585	100

Fonte: INE, 2001

Para fortalecer a influência da cidade relativamente aos núcleos urbanos do País e das regiões vizinhas de Espanha, Elvas carece de estratégias e medidas que evitem agravar o desequilíbrio da rede urbana do país. Na tentativa de evitar que o crescimento populacional se venha a traduzir no crescimento dos núcleos urbanos “satélites” de Lisboa e Porto e por outros crescimentos mais modestos de núcleos litorais (Braga, Aveiro, Leiria, Faro e Portimão), como sucedeu nas últimas décadas e pode ser ampliado nas próximas, sobretudo face à força de atracção de cidades espanholas como Badajoz, Cáceres e Mérida (CME, 2008).

2.3. PRINCIPAIS VALÊNCIAS NO CONTEXTO SUPRA – NACIONAL

Vários são os documentos que evidenciam o potencial competitivo e capacidade inovadora do Alentejo no turismo (PRIA – Plano regional de Inovação do Alentejo, 2007, PDTA – Plano de Desenvolvimento Turístico para o Alentejo, 2007; PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo, 2007, todos citados no PORA), sendo previsível o crescimento do número de *resorts* integrados e turismo residencial, o número de turistas e o valor do turismo na região, sobretudo associado ao contraste entre

tranquilidade e diversão saudável, *Touring*, Sol e Mar e Golfe dirigido a elementos de elevada qualificação socioeconómica (PENT, 2007).

O concelho de Elvas pertence a esta realidade, precisando para isso de saber aproveitar as suas potencialidades.

Tendo em consideração o programa de acção realizado pelo município, conjugado com outros planos estratégicos nacionais e regionais (PORA, PNPOT, PRIA) e as conclusões da Agenda 21 Local salientam-se as seguintes valências:

- 1) Uma visão de futuro ambiciosa e fortemente empenhada em projectar o Concelho de Elvas num novo patamar de desenvolvimento, mais criador de riqueza, mais eficiente na rentabilização social e económica dos seus recursos naturais, mais criador de oportunidades, mais integrador, mais requalificado urbanística e ambientalmente, com mais qualidade de vida para a sua população (e visitantes) e mais atractivo para a instalação de actividades económicas nos sectores em que Elvas se pretende diferenciar (A21L, 2007);
- 2) Conformidade da visão ambicionada para a cidade com as opções estratégicas de alguns instrumentos de gestão territorial, como é o caso do Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território (PNPOT, Setembro de 2007), onde se refere Elvas como um pólo de importância estratégica e de promoção da cooperação urbana transfronteiriça a ampliar por novas acessibilidades (TGV) e plataformas logísticas;
- 3) A presença de Elvas em dois dos quatro projectos prioritários das redes transeuropeias de transportes previstos para o Alentejo (Figura 1), a saber: I) o eixo ferroviário de alta velocidade do sudoeste da Europa; II) a rede ferroviária Sines/Algeciras – Madrid – Paris.

Projectos com previsão de início de execução até 2013 (indicado no PORA, 2007), mas que face à actual conjuntura económica não existe data definida, desempenham um relevante contributo na melhoria da competitividade da economia regional e induzem a captação de investimentos em sectores estratégicos, (PORA, 2007). Em especial, caso a rede de alta velocidade (TGV) se

torne realidade, representará um tráfego anual de 6,1 milhões de passageiros e importantes vantagens competitivas se concretizarão com a construção da estação Elvas/Badajoz;

- 4) Ligação ferroviária (já referida no ponto anterior) e rodoviária entre Elvas–Sines (corredor multimodal), que ligará o sistema portuário Lisboa/Setúbal/Sines a Espanha, determinando e potenciando o movimento de mercadorias entre a Europa e o resto do mundo (CME, 2008);
- 5) Ao nível da logística, a inclusão de Elvas na rede nacional de plataformas logísticas através de duas infra-estruturas: Sines e Elvas/Caia, passando o investimento em Elvas pela implantação de uma plataforma fronteiriça em Elvas/Caia, articulada com Badajoz, é outra mais-valia (PORA, 2007);
- 6) A consagração, pelo Governo Português de Zona de Localização Prioritária, concedendo o reconhecimento de elevadas potencialidades da cidade como entreposto ou charneira entre Portugal e Espanha (CME, 2008):
 - a) Reforço da cooperação territorial europeia, nomeadamente ao nível da cooperação transfronteiriça que favorecerá a constituição de uma **Eurocidade**² Ibérica Elvas–Badajoz. Como projecto do espaço transfronteiriço, a existência de uma Eurocidade traz inúmeras vantagens ao desenvolvimento das regiões que dela fazem parte porque lhes permite maximizar um conjunto de sinergias.

² *Eurocidade é um termo utilizado para designar um Agrupamento Europeu de Cooperação Territorial (AECT) (figura jurídica publicada em 31/07/2006 no Jornal Oficial da União Europeia através do regulamento n° 1082/2006 do Parlamento Europeu e do Conselho). Os AECT foram criados com o objectivo de eliminar obstáculos à cooperação territorial. Este instrumento de cooperação a nível comunitário é destinado à criação no território da comunidade de agrupamentos de cooperação, dotados de personalidade jurídica, exclusivamente com o intuito de reforçar a coesão económica e social. O recurso aos AECT é facultativo e deverão estes ter capacidade para agir em nome dos respectivos Estados Membros, designadamente das autoridades regionais e locais que os constituem.” (CME, Filda- 2007)*

Um exemplo em pleno funcionamento é a Eurocidade na região Vasca entre Bayona e San Sebastian, que foi criada com o propósito de possibilitar a coordenação de ambas as regiões em termos de políticas de ordenamento do território, infra-estruturas e serviços públicos, preservação do meio ambiente e desenvolvimento económico.

Esta realidade foi já iniciada entre Badajoz e Elvas, através da partilha dos serviços de saúde e de mobilidade do ensino. Deverá agora ser estendida a outros sectores e serviços, necessitando, à semelhança do que aconteceu com a construção da Euroregião – Extrema-alentejo, da intervenção do poder central e da União Europeia.

- b) A declaração de Olivença, assinada a 17 de Março de 2008, entre os municípios de Arronches, Badajoz, Campo Maior, Elvas, Estremoz, La Codosera, Olivenza e Portalegre, na qual assumiram publicamente a intenção de criarem entre si uma Euro-Região.

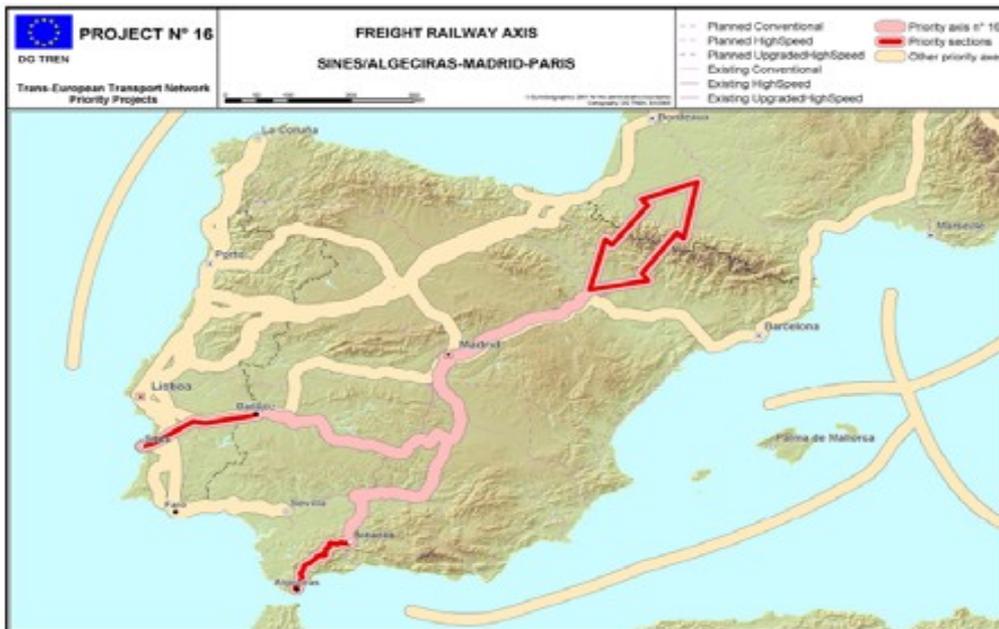
A Euroregião Extrema-Alentejo, já criada e constituída ao abrigo do Regulamento (CE) nº1082/2006 do Parlamento europeu e do Conselho da União Europeia de 5 de Julho de 2006, nasce pelos seguintes motivos:

- 1) Necessidade de contar com um instrumento de cooperação com personalidade jurídica, que garanta uma cooperação estrutural e eficaz;
- 2) Necessidade de dinamizar e desenvolver as relações de cooperação territorial actualmente existentes entre os municípios, tanto num como noutro lado da fronteira hispano-portuguesa;
- 3) Necessidade de intensificar os laços de união entre os distintos municípios que a compõem, fundamentalmente nas áreas de turismo, património e cultura, empresas e inovação, comércio, cidadania, educação e desporto, emprego, transportes e logística, serviços sociais, ordenação do território e do meio ambiente.

Figura 2.1 – Projectos Prioritários das Redes Transeuropeias de Transportes (TEM-T)



PP nº 3 - Eixo ferroviário alta velocidade do sudoeste europeu, “adaptado de PORA”, pag 15



PP nº 16 - Rede ferroviária Sines/Algeciras – Madrid – Paris, “adaptado de PORA”, pag 15

Fonte: Adaptado de PORA, 2007

Por um lado, Elvas tem a oportunidade de aproveitar os investimentos públicos que se possam vir a concretizar, para alavancar o desenvolvimento da cidade e projectar o seu futuro. Por outro, pode reforçar o seu papel como “motor” económico da região. A

promoção de um desenvolvimento urbano sustentável reforçará a competitividade do concelho e a sua atractividade através de um relacionamento inovador e eficaz entre o centro urbano e a região envolvente.

Estas vertentes permitem dar ênfase a uma dimensão “competitividade/diferenciação” da cidade enquanto nó de redes de inovação e competitividade de âmbito nacional ou internacional.

2.4. CARACTERIZAÇÃO TURÍSTICA

Possuidora de um vasto e rico património histórico-cultural, a cidade de Elvas tem-se tornado, através do seu centro histórico, um destino de turismo cultural para diversos operadores turísticos. Tanto as fortificações setecentistas e oitocentistas, como o Aqueduto da Amoreira, ou ainda a globalidade do conjunto edificado do Centro Histórico, constituem registos únicos na região do Alentejo e justificam a pretensão da candidatura de Elvas a Património Mundial (CME, 2008; FBO, 2000). Segundo Saraiva³ (1996), poucas cidades portuguesas têm um centro histórico tão antigo e tão autêntico como o de Elvas, oferecem monumentos ímpares, riqueza histórica e patrimonial e mantêm um indefinível encanto e imagem de surpreendente pitoresco.

Os monumentos nacionais e de interesse público, bem como os elementos da estruturação urbana da cidade com importância para o desenvolvimento turístico de Elvas, apresentam-se no Quadro 2.3.

Como destino turístico, a prioridade de Elvas deverá ser a de reforçar os seus argumentos e diferenciar a sua oferta em relação a outras cidades ou zonas que ofereçam idêntico produto e/ou conceito. Tal diferenciação passa pela maximização dos aspectos em que é forte e única, como é o caso do património monumental

³ ” Saraiva, José Hermano (1996). Guia das cidades e vilas históricas de Portugal, Guia Expresso, Junho.

militar. O reaproveitamento desses edifícios sobretudo para fins turísticos, mas também escolares, museológicos e de saúde, estão previstos. Este é um projecto mobilizador da cidade que pode potenciar não apenas a actividade turística, que assegura mais de metade do emprego e do rendimento, mas também de outras actividades económicas com efeitos favoráveis ampliados (CME, 2008).

Um maior desenvolvimento turístico de Elvas passa pela revitalização do centro histórico, que, à semelhança de outras cidades de média dimensão do Alentejo, se encontra em declínio e com uma oferta comercial pouco especializada. Em termos de análise diagnóstico e da contextualização da visão estratégica de desenvolvimento da cidade, apresentam-se no Quadro 2.4, as principais conclusões do Plano de Acção do Município.

Quadro 2.3 – Património Histórico de Interesse Público na Cidade de Elvas

PRESENÇA DE FACTOS HUMANOS E MONUMENTOS DE VALIA HISTÓRICA E PATRIMONIAL ASSINALÁVEL	
<p>Imóveis de Interesse público</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pelourinho de Elvas (classificado em 11 de Outubro de 1933); ▪ Igreja da ordem terceira de S. Francisco (classificada em 29 de Setembro de 1977); ▪ Passos da Via Sacra, em Elvas; ▪ Forte de Santa Luzia; 	<p>Monumentos Nacionais (classif. a 16/06/1910)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Igreja, antiga Sé de Elvas; ▪ Igreja de S. Pedro; ▪ Igreja dos Domínicos; ▪ Igreja das Dominicanas; ▪ Castelo de Elvas; ▪ Forte Nossa Senhora da Graça; ▪ Padrão no Arrabalde de Elvas; ▪ Aqueduto da Amoreira; ▪ Muralhas de Elvas e Obras Anexas à Praça de Elvas;
ELEMENTOS DE REFERENCIA E ESTRUTURAÇÃO URBANA	
<p style="text-align: center;">Cultura</p> <p><i>Rede museológica composta por:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Museu de Arte Sacra; ▪ Museu Militar; ▪ Museu de Fotografia; ▪ Museu de Arqueologia; ▪ Museu Rural e Etnográfico; ▪ Museu de Arte Contemporânea; 	<p style="text-align: center;">Recreativo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cine Teatro; ▪ Cinema; ▪ Coliseu;

Fonte: Adaptado de FBO, 2000

Quadro 2.4 – Principais Conclusões do Plano de Acção do Município de Elvas

PROBLEMA	SOLUÇÃO A IMPLEMENTAR
<p>O Centro Histórico encontra-se em declínio: I) Os jovens deslocam-se para os novos bairros residenciais nas zonas periféricas da cidade; II) O tecido comercial encontra-se envelhecido, e com uma oferta pouco especializada;</p>	<p>O Centro Histórico necessita: I) De uma regeneração urbana; II) De inovar nas soluções para a sua qualificação; III) De fortalecer o capital humano, institucional, cultural e económico da cidade;</p>

Fonte: Adaptado de CME, 2008

Na linha de diversificação da oferta turística e conseqüente valorização da atractividade da cidade, reconhece-se também prioridade estratégica à animação cultural, recreativa e desportiva da cidade (Quadro 2.5).

Quadro 2.5 – Problemas e Soluções Identificados no Centro Histórico

PROBLEMA	SOLUÇÃO A IMPLEMENTAR
<p>Do PROCOM (estudo Global - inquérito realizado ao universo do consumidor do comercio intra-muros) conclui-se que:</p> <p>I) A maioria reside no concelho e desloca-se ao centro histórico para trabalhar e/ou fazer compras de consumo diário, deslocando-se a Badajoz para adquirir bens de consumo ocasional. A falta de oferta comercial obriga as pessoas a procurar respostas às suas necessidades noutros locais;</p> <p>II) O excesso de oferta de produtos para o lar (atoalhados), passa uma imagem limitada do comércio do centro histórico. Grandes superfícies comerciais instalaram-se extra muros, oferecendo uma concorrência feroz através de preços baixos e facilidade de estacionamento;</p>	<p>A oferta comercial do centro histórico necessita de se apetrechar com novas valências comerciais, de se reciclar e adaptar a novas funções;</p> <p>Os serviços presentes no centro histórico tais como Município, Correios, Bancos e Seguradoras, Finanças, entre outros, não são suficientes para evitar a “morte lenta”, à qual se pode assistir se não se encontrarem condições económicas necessárias à sua modernização e ao seu repovoamento;</p>

Fonte: Adaptado de CME, 2008

Face ao exposto nos Quadros 2.3, 2.4 e 2.5, a criação de uma imagem turística para a cidade impõe como prioridade a necessidade de delinear uma estratégia de marketing territorial que diferencie efectivamente Elvas de outras cidades da Região. Essa estratégia deve contrariar a ideia de Elvas como “cidade de passagem” e centrar-se nos verdadeiros factores de identidade da cidade, nomeadamente, o património, a paisagem e respectiva envolvente e as excelentes condições para acolhimento fora de estação.

De referir que Elvas integra a marca Alentejo promovida pelo Turismo do Alentejo. Esta entidade tem efectuado algumas intervenções e para isso desenvolveu a elaboração das agendas Locais de Turismo, cujo objectivo é qualificar o destino turístico do Alentejo, tendo como base a metodologia de *“Identificar acções prioritárias tendo em conta os eixos de intervenção: **Acolhimento e Hospitalidade Turística e Desenvolvimento do Produto**”*

Para o concelho de Elvas, foram identificados alguns constrangimentos que devem ser tomados em consideração numa perspectiva de melhoria, como se pode ver pelos Quadros 2.6 e 2.7.

Quadro 2.6 – Dificuldades no Turismo de Elvas

ACOLHIMENTO E HOSPITALIDADE TURÍSTICA	DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO – <i>TOURING</i> PAISAGÍSTICO E CULTURAL
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comércio local no centro da cidade encerrado ao fim de semana; ▪ Necessidade de valorização do artesanato local; ▪ Necessidade de reforço na divulgação dos eventos do concelho; ▪ Deficiente comunicação / divulgação dos eventos junto dos agentes do turismo; ▪ Necessidade de valorização do trabalho do Posto de Turismo; ▪ Formação – necessidades na área das línguas, atendimento e informação turística regional; ▪ Necessidade de qualificação da mão-de-obra ligada à restauração; ▪ Necessidade de criar suportes para o turismo acessível; ▪ Necessidade de qualificar as esplanadas no centro histórico da cidade; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Horários dos monumentos desadequados (monumentos encerrados ao fim de semana); ▪ Falta de conteúdos explicativos dos monumentos <i>in loco</i> e falta de guias turísticos para acompanharem as visitas; ▪ Encerramento das igrejas do Centro Histórico; ▪ Pouca animação dos museus; ▪ Necessidade de valorizar a Batalha das Linhas de Elvas; ▪ Os museus e locais de visitação turística poderiam aproveitar melhor o fluxo turístico se trabalhassem em rede;

Fonte: Turismo do Alentejo, 2010

De acordo com o turismo do Alentejo, no âmbito destas fragilidades apontadas, também foram propostas soluções que até agora ainda não foram implementadas. Todos os intervenientes têm consciência destas melhorias para o concelho.

Quadro 2.7 – Propostas de Desenvolvimento do Turismo

PROPOSTAS DE DESENVOLVIMENTO	
ACOLHIMENTO E HOSPITALIDADE TURÍSTICA	DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO – <i>TOURING</i> PAISAGÍSTICO E CULTURAL
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formação: envolvimento de todos os Agentes locais na sensibilização geral para a necessidade da formação continua; ▪ Maior divulgação do Plano de Formação para activos promovido pela Turismo do Alentejo em parceria com o Turismo de Portugal; ▪ Criação de uma “bolsa” de técnicos /profissionais nas áreas da hotelaria e restauração; ▪ Animação do comércio aos fins de semana, sensibilização dos comerciantes para a vantagem do prolongamento/alteração dos horários de alguns estabelecimentos; ▪ Divulgação dos Eventos: promover uma maior comunicação entre todos os parceiros, experimentar novas formas de fazer chegar a informação aos agentes de turismo, nomeadamente através da novas tecnologias, mas também consciencializar estes, da necessidade de fazer chegar ao Posto de Turismo e aos serviços da Câmara os eventos que se realizam nos seus empreendimentos; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensibilização para a necessidade da abertura dos monumentos aos fins de semana; ▪ Abertura das Igrejas do Centro Histórico – problema entretanto resolvido pela autarquia em articulação com as paróquias; ▪ Avaliar as condições de visitação dos locais de interesse turístico, realizar pequenas intervenções que melhorem a qualidade da visita: I) painéis informativos; II) folha de sala (com conteúdos realizados em função dos públicos previstos);

Fonte, Turismo do Alentejo, 2010

Em suma, são dois os grandes desafios que a cidade de Elvas deve vencer: I) conseguir o desenvolvimento do turismo e II) alavancar o desenvolvimento empresarial, criando vantagens competitivas. Garcia e Estirado (2006) afirmam que, a criação de valor será determinada pelas características actuais da cidade e as desejadas no futuro.

A cidade tem potencialidades para evoluir, tornando-se mais competitiva, não só pelos projectos estruturantes de que pode vir a beneficiar no futuro, como pela opção estratégica de desenvolver um plano eficaz de marketing territorial.

Neste sentido, o município já deu a conhecer a elaboração de um programa de Comunicação e Marketing com vista à criação de um logótipo municipal, a criação de uma estratégia promocional e a execução de um grande conjunto de spots e anúncios de rádio, TV, jornais e revistas, para Portugal e Espanha. Este programa teve a sua primeira iniciativa em Janeiro de 2011, com a utilização do logótipo municipal que tem como imagem central um dos mais emblemáticos monumentos da cidade – o Aqueduto da Amoreira.

Contudo, e de acordo com Barbosa (2006), o plano de marketing territorial estratégico *“é mais do que publicidade ou promoção de uma cidade”*. Hoje em dia mais do que vender a cidade a turistas, empresas e outros interessados, o Marketing Territorial tornou-se, de acordo com Bradley, Hall & Harriossn (2001), *“uma parte essencial no processo de planeamento, bem como para o desenvolvimento de uma cidade para determinados objectivos”*.

Espera-se que este programa não seja apenas um plano de promoção da cidade e a construção “visual” da marca mas que, acima de tudo tenha um carácter estratégico. Barbosa (2006) alerta para o facto de ser *“frequente verificar que os responsáveis pela governação da cidade concentram os esforços de marketing apenas nas funções de promoção. Gastam somas avultadas em publicidade ou numa campanha de imagem tantas vezes deficientemente orientada e efémera, sem terem a preocupação de procederem ao diagnóstico e planeamento a médio e longo prazo, condições essenciais para qualquer actividade de Marketing, seja qual for o âmbito da sua aplicação.”*

2.5. ENTIDADES RESPONSÁVEIS PELA DINAMIZAÇÃO DO TURISMO LOCAL

Todas as partes interessadas na projecção de uma cidade para o exterior, com vista à atracção de empresas, residentes, turistas e visitantes à cidade são, em primeira instância, responsáveis pela construção da marca, da imagem e da identidade da cidade.

O **Município de Elvas** será a primeira entidade responsável pela dinamização da cidade para o exterior. É esta a entidade responsável pelo fornecimento dos serviços básicos e pela criação e manutenção de infra-estruturas satisfatórias para os cidadãos, empresas, visitantes e turistas, bem como pela criação de outras atracções que diferenciem e projectem o concelho para o exterior. Vários autores defendem esta ideia (Rainisto, 2003; Kotler, 1993(1); Porter, 1993; Garcia e Estirado, 2006).

As **Associações Empresariais e Recreativas** devem também ter um papel activo nesta actividade, afinal são estas as instituições responsáveis pela dinamização do sector empresarial e pelo comércio que, no caso de Elvas, foi desde sempre um atractivo para os visitantes espanhóis. Em termos recreativos, a realização de eventos culturais ou lúdicos promovidos por essas associações, são responsáveis pela atracção de pessoas à cidade.

Os **Operadores Turísticos** são os que podem ajudar a trazer a Elvas os turistas que pernoitam e utilizam os serviços e atracções da cidade, do ponto de vista cultural ou recreativo. Neste caso são os hotéis e restaurantes que dão resposta através da sua oferta, aos programas que estes podem colocar à disposição dos seus clientes.

Os **responsáveis pelo sector da Hotelaria e Restauração** são no caso de Elvas, sem dúvidas muito importantes já que é através deste tipo de estabelecimentos que se deixam recordações muito positivas em quem fica mais do que um dia da cidade. Sem o seu bom acolhimento e simpatia o nome da cidade pode perder “pontos”.

O **Turismo do Alentejo**, entidade Regional responsável pela promoção da Região à qual pertence o concelho de Elvas e que, em articulação com os outros actores, promove a cidade de Elvas que integra a marca Alentejo, no mercado nacional e internacional.

Organismos públicos e estabelecimentos de Ensino que estão instalados na cidade, e são responsáveis pela prestação de serviços de apoio ao desenvolvimento da cidade, permitindo que a mesma disponha de meios capazes de responder às exigências actuais da atractividade das cidades.

Residentes, que através da sua hospitalidade e do seu envolvimento com a cidade podem recomendá-la aos seus contactos e devem saber acolher os visitantes e turistas da cidade.

No capítulo V são devidamente identificadas as entidades entrevistadas.

Capítulo III – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O capítulo apresenta a revisão da literatura que constitui o referencial teórico do tema em análise. Faz a revisão dos conceitos de Marketing Territorial, Place Branding e Place Identity e a sua aplicação à cidade.

Especifica-se ainda o processo de planeamento da estratégia de marketing territorial.

A secção termina com a contextualização do conceito do marketing turístico e a atractividade das cidades.

3.1 MARKETING TERRITORIAL

A importância do marketing na formação da imagem encontra-se, entre outras, nas obras de Kotler (1978) e Vaz (1995), tendo a sua aplicação ao território surgido na época colonial nos Estados Unidos da América, quando o governo tentava atrair população para o *Wild West* (Kearns, 1993). Consistia fundamentalmente na difusão de informação relativa aos territórios que se procuravam povoar, em jornais, livros e, também em posters (Rainisto, 2003; Cidrais, 1998 e Avraham, 2004).

Posteriormente, o conceito de marketing ligado ao território veio a evoluir nos seus métodos e características, passando a integrar o desenvolvimento do espaço e dos atributos naturais e potenciais das áreas ou regiões (Kotler, 1994). Sobretudo desde a década de 90, é reconhecida a pertinência da abordagem de marketing aos lugares, caracterizado esta pelo reconhecimento e satisfação das necessidades da procura (Anholt, 2005; Gertner e Kotler, 2004; Kotler et al., 1999(2) e 2002).

Cidrais (1998) refere que o marketing passou a ser um instrumento de análise dos mercados, promoção de vendas e despertar de necessidades, que pode ser aplicado

em todo o território, desde cidades cosmopolitas e comunidades menores, a centros de produção ou localidades rurais menos desenvolvidas.

De acordo com a *American Marketing Association* (www.ama.org, 2009), o marketing dos lugares tem como função "*influenciar o público-alvo a comportar-se de forma positiva em relação a produtos ou serviços associados a um lugar específico*" envolvendo para tal, a análise e satisfação das necessidades dos diferentes actores, de forma a criar relacionamentos vantajosos na relação de troca com estes e aumentar o valor e a atractividade da cidade activando e retro – alimentando o círculo *Expectativa — Acção — Satisfação* (Gaio e Gouveia, 2007).

Assim, cada cidade deve definir e comunicar as suas singularidades e vantagens competitivas de forma eficaz. Os locais devem encontrar formas de se diferenciar e posicionar para os seus mercados-alvo (Kotler et al., 1999(1); Nasar, 1998; Krantz & Schatzl, 1997; Kotler e Gertner, 2002).

O marketing territorial actua, de acordo com Ancarani (2001), para dois tipos de públicos: os clientes internos (cidadãos residentes, trabalhadores e as organizações instaladas na área), que interessa fidelizar e os clientes externos (cidadãos não residentes, organizações com potencial para se instalarem na área, visitantes de negócio e turistas), que interessa atrair. Vários dos factores críticos de sucesso do desenvolvimento regional estão muito relacionados com a capacidade de criar uma liderança autêntica e genuína, com visão de futuro, criação de redes, promoção do empreendedorismo e envolvimento das populações (Barclays, 2002), logo torna-se inevitável a perspectivação dos contributos do marketing para motivar e promover comportamentos orientados a tais finalidades (Caio e Gouveia, 2007).

O Marketing territorial é ainda utilizado como forma de patrocinar a utilização de um produto, através da transferência da imagem de um local. É possível utilizar uma

imagem positiva de uma região e transferi-la para produtos regionais (ex: vinho francês). A transferência mútua de uma imagem por vezes é automática, e algumas vezes é usada de propósito para a obtenção de objectivos regionais. “*A maioria destas imagens são estereótipos, simplificações extremas da realidade, que não são necessariamente precisas, podendo até ser baseadas em impressões, em vez de factos concretos, contudo, não deixam de ser generalizadas*” (Kotler e Gertner, 2002).

Identificando, garantindo e estruturando a oferta e, facilitando a tomada de decisão do cliente, a marca é um elemento fundamental da estratégia de marketing de uma empresa (Kapferer, 1992), uma mais-valia financeira (Kotler, 1997) e, um dos mais valiosos activos da empresa (Murphy 1998; Kapferer, 1992).

Alguns autores defendem a existência de semelhanças entre uma marca corporativa e o marketing territorial (Anholt, 2002; Balmer e Gray (2003), citado em Ashworth e Kavaratzis, 2007), já que a marca corporativa (*umbrella*) serve de referência a uma serie de sub-marcas. Ambas as marcas, têm raízes multidisciplinares, têm um elevado nível de complexidade e intangibilidade, têm uma quantidade de vários grupos de interessados, têm a necessidade de levar em conta a responsabilidade social e, necessitam de um desenvolvimento a longo prazo (Ashworth, 2001, citado em Ashworth e Kavaratzis, 2007). O sucesso da marca territorial exige compreender o papel e a dinâmica do governo e as exigências físicas e virtuais da experiência da marca, isolar os pontos-chave de contacto da marca, focalizar as campanhas de marketing interna e externamente e, desenvolver novos quadros de pesquisa que conduzam à experiência do cliente (Azevedo, 2006). A estratégia da marca deve ser efectivamente utilizada como uma estratégia de desenvolvimento económico mais amplo, que inclua, entre outros aspectos, desenvolvimento de infra-estruturas privadas e públicas, a qualidade do ambiente, design de serviços, planeamento e políticas públicas (Rainisto, 2003).

Os responsáveis por regiões menos desenvolvidas ou de menor dimensão, têm maior dificuldade em promover as suas marcas territoriais devido muitas vezes à falta de recursos financeiros, ou ao facto das suas vantagens competitivas serem normalmente de alcance mais reduzido, estando assim limitados a nichos de mercado, os quais requerem um know-how mais especializado. Também devido à sua reduzida presença no mercado mundial, em termos de notícias e de importância dos seus produtos, ocupando assim um *share-of-mind* reduzido na mente dos compradores, turistas e investidores (Sousa, 2007).

A medição do impacto das acções tomadas em termo de marcas territoriais é outra das contingências na sua promoção, pois se aposta, por exemplo, na promoção da cultura ou na organização de eventos internacionais que implica a realização de investimentos avultados, não será fácil encontrar a sua correspondência nas receitas de turismo ou exportações, já que estas podem muito bem ser influenciadas pelos mais variados factores (Anholt, 2002).

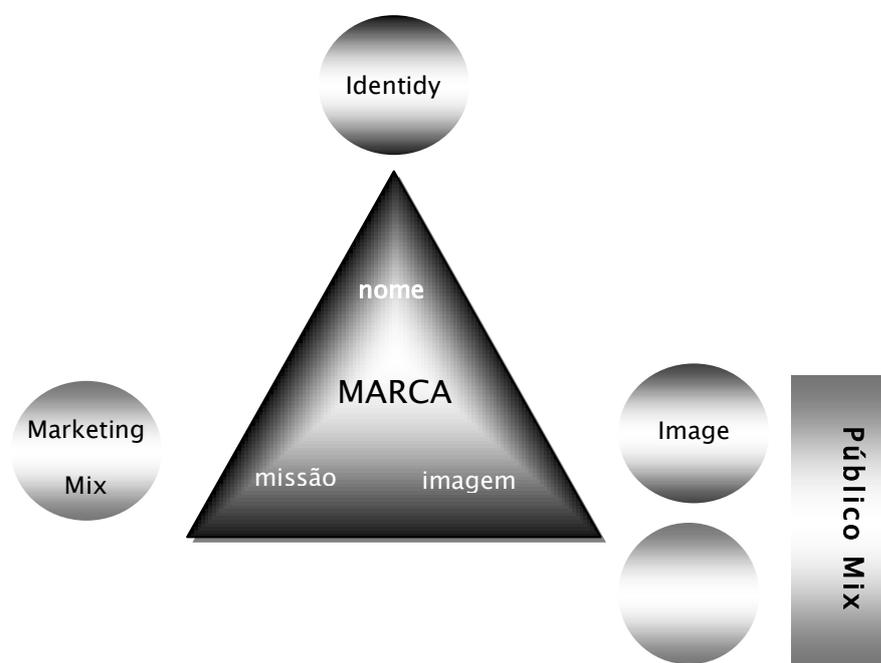
3.2 PLACE BRANDING – MARCA DA CIDADE

Sendo o marketing territorial utilizado ao serviço da concepção, gestão e promoção dos lugares com o objectivo de aumentar a atractividade junto de públicos internos e externos (Gaio e Gouveia, 2007), as estratégias utilizadas pelos lugares para posicionar e comunicar os seus atributos podem apresentar-se como um instrumento precioso ao serviço da estratégia territorial. Neste contexto, a marca constitui um elemento nuclear (Pennington, 2004). Os lugares podem ser “marcados” tal como produtos e serviços, como afirmam autores como Kotler et al. (1999 (1); Keller (1998), Killingbeck & Trueman (2002) e Hankinson (2001). Sob esta perspectiva demonstram-se as especificidades do processo de construção da marca territorial e argumenta-se acerca da sua relação sinérgica com a atractividade e competitividade dos lugares e explora-se a questão sobre como pode a cidade, enquanto território, ser vista como um objecto de marketing e dessa forma falar-se de marcas territoriais.

Assim, neste estudo considera-se adequada a abordagem proposta por Lencastre (2007). Para este autor, a marca apresenta 3 pilares importantes (Figura 3.2)

- i) O sinal ou conjunto de sinais utilizados para a representar;
- ii) O benefício ou missão que ela pretende transmitir, o seu objecto;
- iii) A imagem que os público-alvo têm dela, através da sua interpretação;

Figura 3.2 – O Triângulo da Marca



Fonte: Lencastre, 2007

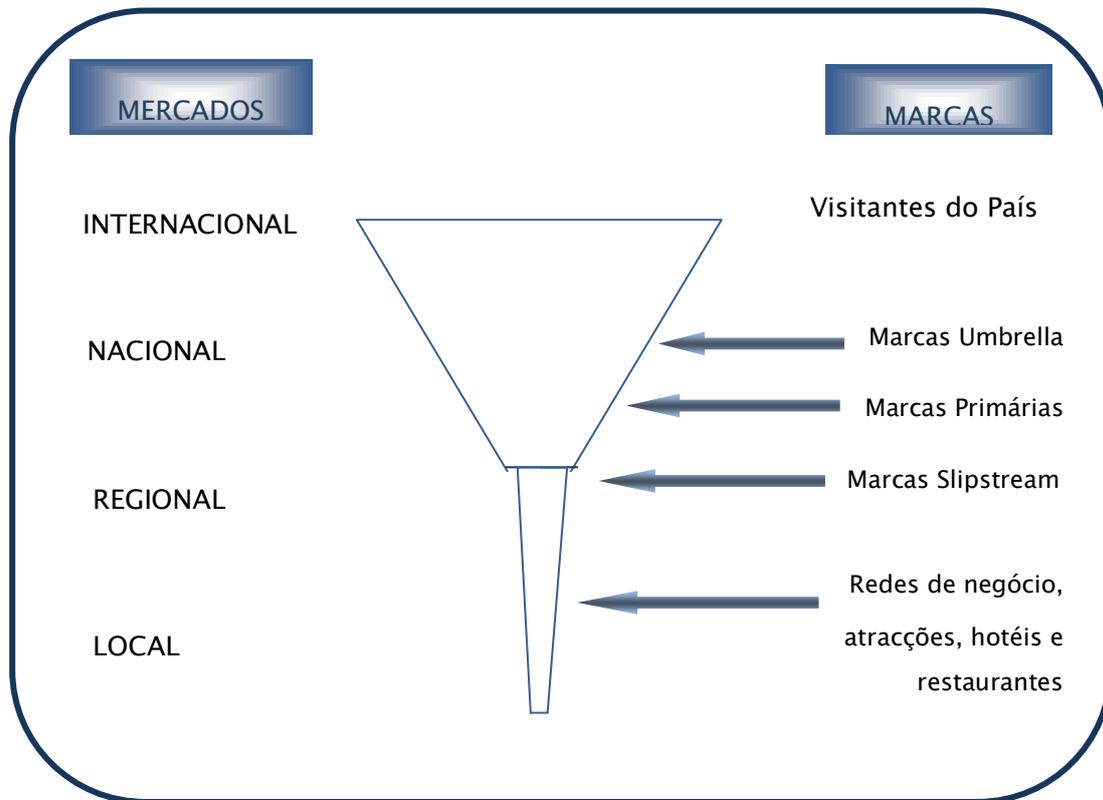
A marca de uma cidade ou território contempla muitas componentes, desde a sua designação, nome ou forma de identificação, até símbolos, sinais característicos, traços relevantes e reputação (Shimp, 2000, citado em Rainisto, 2003). Os lugares podem ser “marcados” tal como os produtos e serviços (Kotler *et al.*, 1999 (2); Keller, 1998; Killingbeck & Trueman, 2002; Hankinson, 2001), havendo a necessidade urgente de uma análise robusta da cidade como uma marca, envolvendo toda a comunidade local e a adaptação dos princípios das marcas empresariais (Trueman *et al.*, 2001). Também Askworth e Kavaratzis (2007) afirmam a necessidade de os responsáveis pela

gestão das cidades adoptarem os princípios de gestão da marca de forma a garantir a sobrevivência num ambiente competitivo.

Embora não exista uma definição consensual de marca de cidade (Rainisto, 2003), para Halmin, Rein & Haider (2000), é o “*projecto de um local, de forma a satisfazer as necessidades dos seus mercados-alvo*”. A identidade, assentando em valores de natureza emocional, simbólica, experiencial e social, é considerada um aspecto central na marca de uma cidade (Keller, 1998; Duffy, 1995; Duncan & Moriarty, 1997, Idvall & Salomonsson, 1996; Kapferer, 2000 e Kotler et al. 1999 (1)). Rainisto (2003) afirma não ser possível criar uma imagem positiva de um lugar sem que a estratégia seja baseada em atributos reais da identidade do lugar e sem que se compreendam as características presentes para atingir a imagem desejada do futuro (Larsson, 2006; Rainisto, 2003).

A criação da marca de uma cidade é um processo longo e um investimento com benefícios também de longo prazo, não perceptíveis de imediato (Holcomb, 1994 em Rainisto, 2003). A melhor estratégia para a construção e o desenvolvimento de uma marca local, passa pelo envolvimento dos residentes onde, suas características, qualidade e objectivos, se reflectam nas acções de comunicação com os restantes públicos da cidade, nomeadamente, turistas, empresas, investidores e/ou outros (Barbosa, 2006). A Figura 3.3 representa o Funil de locum, um modelo de construção de marcas territoriais apresentado pela *Locum Consulting*, uma das primeiras empresas especialistas em consultoria de imagem de um destino. A análise da figura evidencia os papéis macro (do país-marca umbrella), micro (cidade) e das redes de negócio, marcas primárias e regionais na construção da marca de uma cidade. As marcas territoriais só são construídas através da persistência, no longo prazo (De Chernatony, 1998; Aaker, 1996).

Figura 3.3 – Funil de Locum – Construção da Marca



Fonte: Locum Destination Consulting

Existem várias decisões estratégicas no processo de criação de uma marca para uma cidade: (1) A escolha do nome, muitas vezes o da cidade situada no centro da região; 2) o posicionamento da marca, baseado em atracções únicas, diferentes doutros lugares e dirigido ao segmento desejado; e, 3) o programa de marketing conjunto – objectivos, estratégias e táticas – derivado do posicionamento da marca (Rainisto, 2003; Loden, 1992; Weilbacher, 1993; Trueman et al., 2001; Randall, 1997; Loden, 1992). O sucesso das marcas dos locais, são conseguidas através da clara segmentação de grupos-alvo (De Chernatony, 1998; Aaker, 1996).

3.3 IDENTIDADE

A questão da identidade, tratada amplamente por diversos autores, assenta no Ser e no Fazer e sem Identidade não existe imagem (Valls, 2006). Ou seja, é a presença de algo que existe na consciência e que se distingue e reconhece face a outra. Para Kapferer (1992) a **identidade da Marca** é o estado de vontade da organização e a parte activa do processo de construção de imagem e, para Aaker (1996), é a forma como a marca quer ser percebida, sendo um conjunto exclusivo de associações que a gestão da marca quer criar ou manter.

De acordo com Kapferer (1994), a identidade deve reflectir a alma e a visão da marca, o que esta pretende alcançar.

PLACE IDENTITY – IDENTIDADE DA CIDADE

Na literatura, identidade é frequentemente endereçada a cultura organizacional (Whetten e Godfrey, 1998) ou, de forma mais simples, à forma como os membros da organização entendem a própria organização (Gioia e Thomas, 1996; Dukerich, Golden e Shortell, 2002).

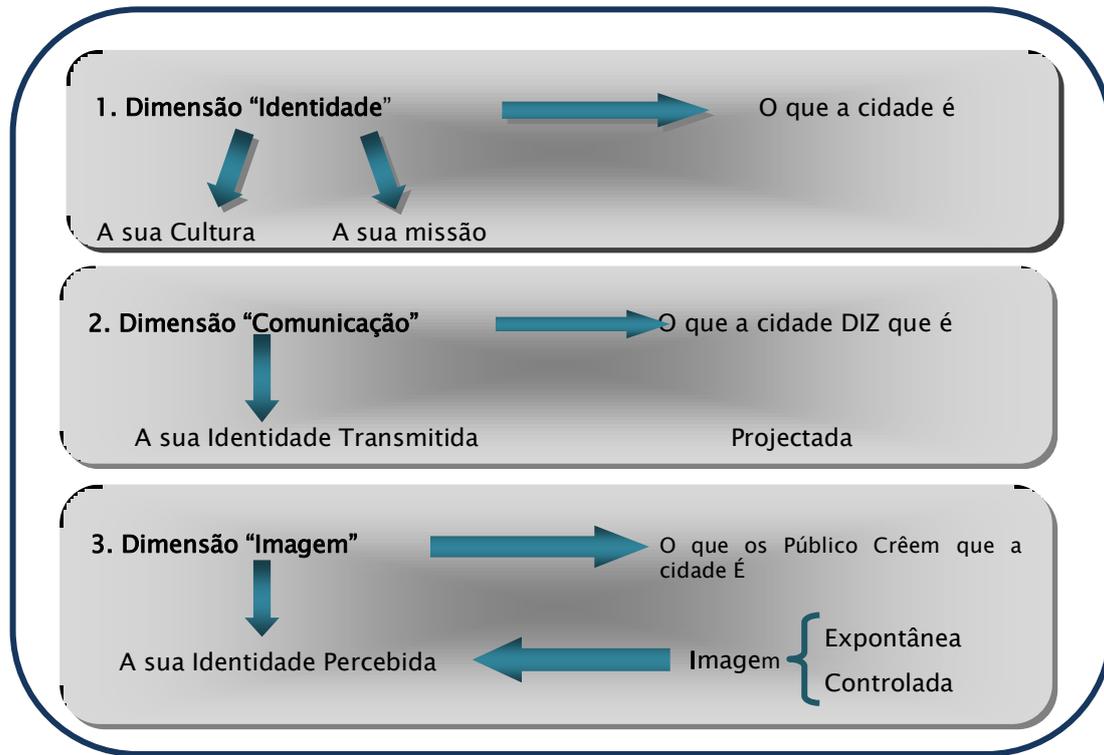
A identidade de um território, tal como a identidade corporativa, é uma soma das características que diferenciam esse local de outros. Assim, a identidade é resultado das actividades previstas dentro do projecto de comercialização de local e é o estado objectivo, a imagem é o estado subjectivo. (Kotler e Gertner, 2002; Gilmore, 2002; Olins, 2001). A identidade da cidade pode ser vista como um instrumento que serve de guia geral para o planeamento estratégico da mesma.

O conhecimento da identidade da cidade prende-se com o sentido de pertença que os seus residentes devem sentir, bem como a identificação através das suas principais características. Deste modo, a identidade urbana da cidade é a sua personalidade construída, o que é e o que pretende ser, não em termos materiais, mas em termos espirituais. É o seu ser em termos históricos, filosóficos éticos e de comportamento. É um conjunto exclusivo de associações que devem estar em consonância com o que a

cidade pretende ser, pois tais associações representam o que o local é, sendo uma promessa para quem o visita ou para quem lá vive. Em resumo, será tudo o que a torna singular e a distingue das demais cidades, um conjunto de atributos ou características com os quais a cidade se identifica e através dos quais pretende ser identificada pelo público. A identidade de uma cidade é a sua razão de ser (Friedman, 1995; Rainisto, 2003; Aaker, 1996).

Uma cidade que conta com um perfil próprio de identidade (Marrero, 2004), pode, em consequência ter uma maior identificação dos cidadãos residentes e dos visitantes com a cidade, vincular um aumento atractivo da mesma e uma maior confiança nos seus projectos futuros de desenvolvimento urbano. As três dimensões conceptuais da identidade de uma cidade – Identidade, Comunicação e Imagem, apresentam-se na Figura 3.4 (Fiedmann,1995).

Figura 3.4 – Dimensões da Identidade – Comunicação – Percepção



Fonte: Reinhard Friedmann. 1995

Segundo Costa (1992), "a *génese da imagem pública, termina no ponto em que a identidade, como conjunto de sinais percebidos, sentidos e experimentados, se transformam em imagem, ou seja quando entra no imaginário colectivo.*"

3.4 IMAGEM

O termo imagem, sendo a sua origem tão antiga "*Deus fez o Homem à sua imagem e semelhança*" e tão preciso, converteu-se numa palavra híbrida, num mito devido ao seu "*potencial de Universalidade*" (Costa, 1992). A imagem é uma palavra que se conotou de valores positivos e ideais, na linguagem profissional e popular (Costa, 1992).

No campo do Marketing, muitos estudos incidem sobre a influência da imagem no processo de decisão (Kotler, 1978 e 1994; Machin, 1993; Oñate, 1994; entre outros), na avaliação da eficácia dos instrumentos usados na promoção e divulgação da

imagem (Dann, 1993; Chalfen, 1979; Hanefors e Larson, 1993; Schlluter, 1998; Snepenger e Snepenger, 1993; Wicks e Schuett, 1991) e, na inter-relação entre a imagem e o marketing (Gunn, 1988; Ahmed, 1996; Baloglu e Brinberg, 1997; Chon, 1992), entre outros aspectos.

Segundo Heude, citado por Valls (1992), a imagem de marca é uma “*representação mental*” à qual tem que se dar corpo e alma. Heude menciona ainda que, “*a imagem de marca é sempre resultante de acções desenvolvidas por um grupo de indivíduos de maneira mais ou menos consciente*”. “*Imagem de marca é a percepção da marca na mente das pessoas. É um reflexo no espelho (embora talvez impreciso) da personalidade da marca ou do produto em causa. Para Bennett (1995), É aquilo que as pessoas acreditam sobre uma marca – os seus pensamentos, sentimentos, expectativas*” e para Keller (1998), “*Imagem de marca é a percepção de uma marca como reflexo das associações de marca realizadas na memória dos consumidores*”.

Para Heude e Chaves, citados por Valls (1992) a imagem subsiste durante um certo período tempo, mesmo que durante esse período o individuo tenha estado exposto a uma sensação ou imagem diferente, isto porque a nossa mente reage mais em função das recordações do que de vivências mais recentes.

PLACE IMAGE – IMAGEM DA CIDADE

A imagem final de uma cidade é formada por diversos atributos cuja avaliação, qualitativa e quantitativa, é efectuada com distintas pontuações (Gardner e Levy, 1955; Gray e Smeltzer, 1985; Worcester, 1986; Barich e Kotler, 1991). Vários autores trataram a imagem no âmbito da área disciplinar de marketing, referindo-se a empresas (Worcester, 1986; Barich e Kotler, 1991), lojas (Martineau, 1958; Zimmer e Golden, 1988; Donovan et al., 1994; Pessemier, 1980), marcas (Gardner e Levy, 1955; Aaker, 1992; Herbig e Milewcz, 1993), países ou regiões (Erickson et al., 1984; Nagashima, 1977; Han, 1989; Kotler et al., 1999(1); Vives, 2000; Laxe et al., 2003; Gaio e Gouveia, 2007) e cidades (Sequinel, 2002; Costa, 2004; Teixeira et al., 2006;

Barbosa, 2006). Assim, apesar de denominações distintas para diversas dimensões, a imagem em marketing não é um factor unidimensional, mas sim multidimensional, em que vários tipos de imagem e elementos de identidade estão inter-relacionados.

“Enquanto a identidade é um conceito emissor, que remete para um fenómeno dinâmico entre a dimensão política, os tangíveis territoriais e os resultados das interacções sociais, económicas, tecnológicas das pessoas no espaço, a imagem é um conceito receptor, pois reflecte a forma como é percebida pelos públicos e o processo de construção de imagem de um lugar toma por base um conjunto de sinais e/ou experiências que individualmente podem não ser decisivas na opinião do receptor mas que no seu conjunto se tornam fundamentais para a construção de um juízo de valor” (Gaio, 2007).

Para Rainisto (2003) a imagem de um lugar é um resultado de complexas actividades desenvolvidas a longo prazo, que pode construir o carácter original do lugar. não sendo fácil de copiar. Já para Valls (1992), *“A imagem de um país ou de uma cidade é a percepção que têm os consumidores directos ou indirectos, actuais ou potenciais de um país ou cidade”*. Também Kotler et al. (1993) definem a imagem da cidade como *“a soma das crenças, ideias e impressões que uma pessoa tem em relação a uma cidade ou organização. As imagens representam a simplificação de um grande número de associações e informações dispersas relacionadas com a localidade. São um produto da mente que trata de processar e sintetizar grandes quantidades de informação sobre um determinado lugar.”*

Enquanto a identidade da marca é o elemento activo num processo de marketing de uma cidade, utilizando para isso a comunicação integrada de marketing, a imagem de marca é o passivo, sem o qual uma cidade não pode decidir sobre o seu resultado (Keller, 1998). A gestão do marketing local, espera que a imagem real esteja de acordo com a identidade desejada, comunicada pelo local.

Segundo Kotler et al. (1993), existem quatro características que uma imagem deve ter para que seja efectiva: válida, credível, simples e diferenciada (Quadro 3.8).

Quadro 3.8 – Características da Imagem

A IMAGEM DEVE SER:	PORQUE
VÁLIDA	Se um lugar promove uma imagem demasiado alheia, isto é, diferente da sua realidade as probabilidades de êxito são mínimas
CREDÍVEL	Mesmo que a imagem proposta seja válida, pode não se acreditar nela com muita facilidade, ou seja, tão diferente que leve as pessoas a duvidar que assim seja
SIMPLES	Se um lugar difunde demasiadas imagens de si mesmo, pode conduzir à confusão, ou seja, deve existir harmonia nas comunicações efectuadas
DIFERENCIADA	A imagem funciona melhor quando é diferente de outros locais comuns

Fonte: Adaptado de Kotler et al, 1993

Cada cidade é única porque tem atributos exclusivos, seja um recurso natural, uma localização privilegiada, uma paisagem magnífica, um património rico ou um clima excepcional. Qualquer destes factores isoladamente, ou em conjunto podem constituir importantes fontes de diferenciação, com base nas quais deve ser definida a imagem da cidade e elaborada uma correcta estratégia de marketing para a sua divulgação (Antunes, 2002, citado por Almeida, 2003). Também as atracções, as infra-estruturas e as pessoas são importantes para a imagem de uma cidade.

Segundo Rainisto (2003), dada a actual concorrência entre cidades, muitas fazem alterações através da promoção de certos locais da cidade, tais como modificações no mercado local ou em estações públicas, contudo, quando um local é “refeito” com vista a uma imagem promocional, não está a resolver por si só os problemas da imagem

desse local, porque a identidade do local é decisiva para a imagem percebida. Então a substância real do local, ou seja os seus valores intrínsecos, devem ser tão verdadeiros como a imagem que quer que seja observada, para não criar confusões com as associações percebidas do lugar. O mesmo autor, afirma não ser possível criar uma imagem positiva de um lugar, se a estratégia não for baseada em atributos reais da identidade do lugar. Ou seja, é necessário que a actual identidade de um lugar tenha as bases necessárias para projectar a imagem desejada e, para isso, é importante identificar concretamente as forças e as oportunidades desse lugar.

Para Avraham (2004), a imagem de uma cidade tende, em termos genéricos, a ser influenciada por factores como:

- As características e dimensão da população e do espaço;
- O seu status ou poder político;
- A sua taxa de crime;
- O número e carácter das instituições nacionais situadas dentro da cidade;
- A sua localização;
- O seu historial;
- O valor turístico e cultural;
- *Product placement* em filmes e séries da televisão que foram filmadas na cidade;
- Natureza e volume de cobertura pelos *media*;
- Beleza natural e patrimonial;

Há cidades com atracções consideradas naturais, como é o caso do Rio de Janeiro, outras com uma herança de edifícios históricos como Atenas e outras que criam atracções novas, como é o caso de Paris com a Torre Eiffel. Outras há que hoje em dia optam por museus, centros de entretenimento ou aproveitaram um acontecimento internacional para relançar a cidade, é o caso de Barcelona com os Jogos Olímpicos ou Lisboa com a Expo 98.

Mas a imagem e as atracções podem ser comprometidas se não se conseguir oferecer determinadas infra-estruturas básicas, tais como boas vias de acesso, escolas e educação de qualidade, segurança, normas urbanísticas, espaços recreativos, bons hotéis e restaurantes, tal como refere Almeida (2004).

A criação da percepção de qualidade por um lugar é impossível a menos que a alegação de qualidade tenha substância, isto pode acontecer através dos principais factores de atracção. No entanto, a qualidade percebida pode ser diferente da qualidade real, pois as motivações dos clientes e as percepções mudam rapidamente (Aaker, 1996; De Chernatony, 1998; Keller, 1998; Kotler, 1997 e Loden, 1992). Sobretudo neste caso deve existir um maior ênfase sobre a identidade da marca, por essa identidade ser o ponto de partida para a construção de atracção (De Chernatony, 1998).

Também as pessoas, os residentes que tem que têm de ser envolvidos em todo o processo há que levar em linha de conta a maneira como a imagem dos habitantes afecta os potenciais mercados-alvo. Os munícipes devem, ser amáveis e terem sentido hospitaleiro. Em Portugal chegou-se a efectuar campanhas nacionais na altura da Expo'98 apelando à sensibilidade e hospitalidade do povo português.

3.5 PROCESSO DE GESTÃO DO MARKETING DE CIDADES

Mais do que simplesmente vender a região, ou a cidade, a empresas, turistas e outros interessados, o marketing territorial vem-se tornando parte essencial do processo de planeamento, existindo também para orientar o desenvolvimento de uma cidade para determinados objectivos (Bradley, Hall & Harrison, 2001). Há uma consciência crescente de que os locais podem ter marca e que devem ser geridos como produtos (Kotler et al., 1999 (2); Keller, 1998: 19; Killingbeck e Trueman, 2002; Hankinson, 2001). Também Elizagarate (2003), considera haver um paralelismo entre a cidade e a empresa, podendo a cidade configurar-se como um produto. Diferenças e

semelhanças entre estes dois “tipos” de marketing, podem avaliar-se através do Quadro 3.9.

Quadro 3.9 – Marketing Empresarial versus Marketing de Cidades

	Marketing Empresarial	Marketing de Cidades
Segmentação de mercado	A empresa segmenta o mercado alvo com vista a focalizar as suas acções de marketing estratégico.	Deve de igual forma segmentar os seus públicos-alvo específicos, para focalizar as suas acções de marketing.
Produto	Uma empresa decide que produto comercializar ou como deve desenhar-lo.	Uma cidade apresenta-se como um produto que se vende em mercados específicos, contudo, como é pouco flexível evolui lentamente comparada com o produto de consumo tradicional.
Promoção	Para a empresa significa tomar decisões sobre informação, venda, publicidade, ou marca.	Para a cidade também, contudo, antes tem de iniciar acções promocionais, ou seja criar uma imagem para construir a sua notoriedade e prestígio.
Distribuição	Uma empresa toma decisões de como distribuir o seu produto no mercado, considerando para o efeito a reacção da procura.	Para a cidade é muito mais complicado responder a todos os segmentos da procura, então terá de utilizar os meios de comunicação para difundir a sua imagem entre segmentos muito amplos e específicos.
Preço	Uma empresa fixa o preço dos seus produtos em função da qualidade e do seu custo.	Para uma cidade isso é impossível, ou seja, esse conceito preço, no caso de uma cidade, pode traduzir-se como sendo o custo político para executar a sua actuação.

Fonte: Adaptado de Guell, 2006

Sejam os lugares regiões ou cidades, não são produtos ou serviços habituais, mas sim pacotes complexos de bens, e/ou serviços que atendam diversas percepções dos clientes e às várias combinações que têm de existir. Muitas vezes, as cidades ou regiões têm fins diferentes dos objectivos meramente financeiros e, diferenças nos produtos podem causar diferenças na estratégia de marketing embora a utilização das técnicas e instrumentos do marketing não sejam rejeitáveis (Rainisto, 2003; Gold & Ward, 1994). Existe um amplo consenso sobre a possibilidade de utilizar as ferramentas de marketing para o desenvolvimento de lugares (Kotler et al., 1999 (2); Ashworth & Voogd 1994e 1990; Berg et al., 1990; Helbrecht, 1994; Herrn, 1997; Kearns & Philo, 1993; Meer, 1990; Ward, 1998 e Rainisto, 2001). Diferenças e

semelhanças entre estes dois “tipos” de marketing, podem avaliar-se através do Quadro 3.10. Um outro aspecto pertinente e não menos importante que o referido quadro evidencia, são as analogias entre o marketing empresarial e o marketing de cidades no que diz respeito à sua concepção.

Quadro 3.10 – Concepção do Marketing Empresarial versus Marketing de Cidades

	Marketing Empresarial	Marketing de Cidades
Alta Direcção	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conselho de Administração 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presidente da Câmara e ▪ Equipa do Município
Propriedade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accionistas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cidadãos
Produtos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produtos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Serviços ▪ Atracções
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consumidores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresas ▪ Turistas ▪ Investidores ▪ Cidadãos ▪ Trabalhadores
Concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Outras empresas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Outras cidades

Fonte: Adaptado de Ledo, Citado em Elizagarate, 2003

PLANEAMENTO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING TERRITORIAL

De acordo com Garcia e Estirado (2006), actualmente, as cidades enfrentam mudanças e desafios importantes, que exigem um planeamento estratégico, o qual, partindo de um diagnóstico objectivo e acertado da realidade, deve permitir desenhar linhas estratégicas eficazes que derivem acções, projectos e políticas, com vista a alcançar as metas e os objectivos desejados.

O processo de Marketing territorial começa com a análise estratégica do local (Kotler et al., 1999 (1) e 2002, Berg et al., 1993; Rainisto, 2001, Duffy, 1995 e Killingbeck & Trueman, 2002), juntamente com o trabalho da visão e da missão. A análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, traduzindo as iniciais para português) é uma técnica recomendada para resumir e tornar visíveis os pontos fortes, pontos

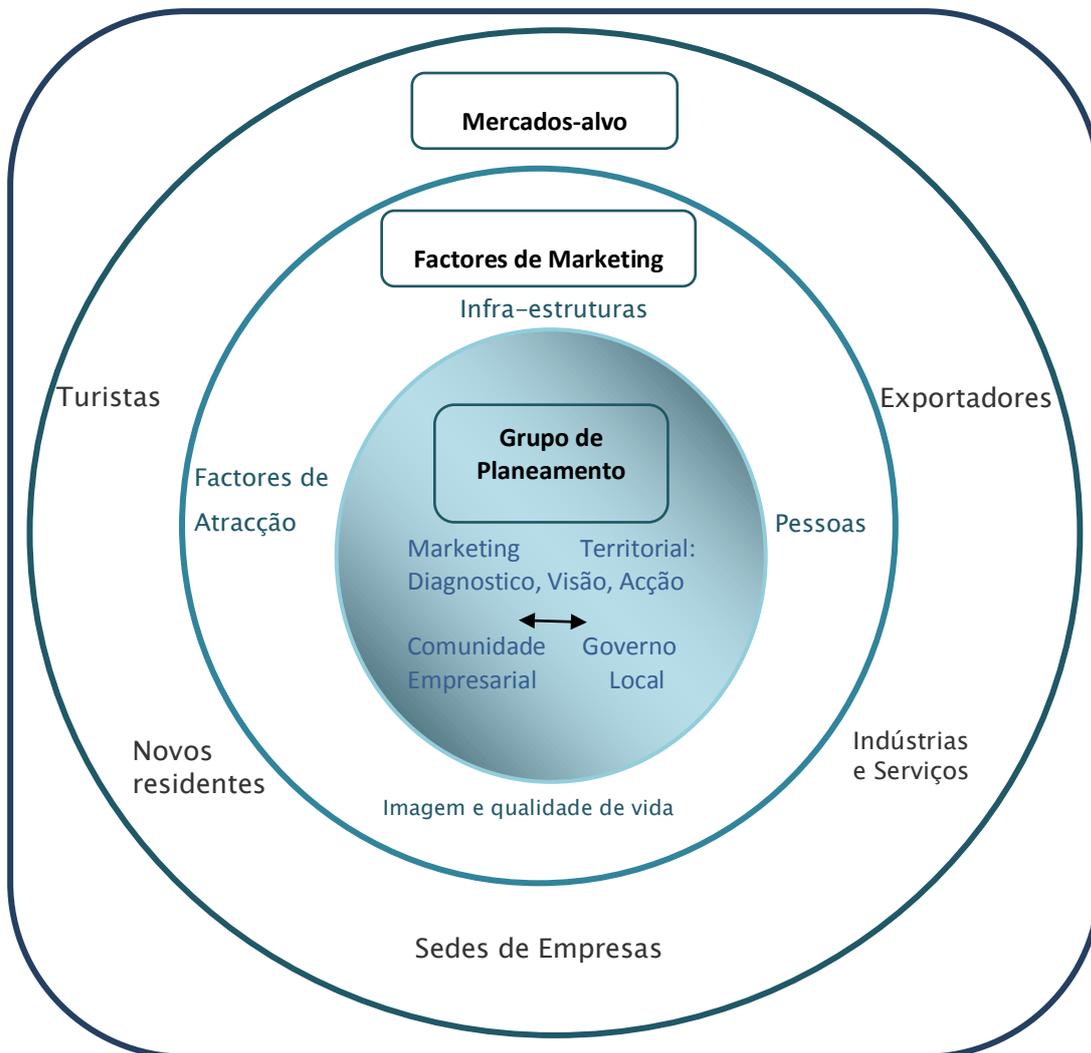
fracos, oportunidades e ameaças do lugar e o seu ambiente. Nenhum desenvolvimento pode ter êxito sem o trabalho de análise prévia.

O marketing de um local abrange basicamente quatro actividades (Kotler et al., 2002):

- Elaborar o *míx* correcto entre as características da comunidade e os seus serviços;
- Criar incentivos que atraiam, não só os potenciais mas também os actuais compradores e utilizadores dos bens e serviços desse lugar;
- Fornecer produtos e serviços do lugar de um modo eficiente e acessível;
- Promover a identidade e os valores de um lugar, de modo a fazer sobressair as suas vantagens distintivas aos potenciais utilizadores;

De acordo com Larsson (2006), normalmente, as maiores oportunidades de um lugar ou cidade, não são dependentes da localização, clima e recursos naturais, mas sim da vontade humana, habilidade, valores energéticos e da organização. Kotler et al. (2002) desenvolveram o modelo "Níveis de Marketing Territorial" com o objectivo de simplificar o uso de ferramentas de marketing. O modelo consiste de três níveis, o **grupo de planeamento**, os **factores de marketing**, e os **mercados-alvo**. (Figura 3.5).

Figura 3.5 – Níveis de Marketing Territorial



Fonte: Kotler et al., 2002

A CRIAÇÃO DO GRUPO DE PLANEAMENTO

O grupo de planeamento deve ser constituído pelo governo local (normalmente a Câmara Municipal dessa cidade), pela comunidade empresarial existente e também pode ser pelo governo regional, que juntos interagem no sentido de perceberem quais os meios e as formas de colmatar as necessidades existentes. Esta equipa de gestão tem a cargo a coordenação das actividades de marketing da cidade, através da visão e das análises estratégicas, que têm de ser constantemente actualizadas. Além disso a equipa de gestão local é responsável pela comunicação para o público-alvo (Kotler, 2002; Rainisto, 2003).

A cidade tem que definir as suas forças e identificar os seus recursos únicos e utilizá-los para o exterior, através de uma perspectiva de marketing local (Rainisto, 2003; Kotler, 2002). Kotler (2002) ressalta que o sucesso final é resultado da colaboração entre os sectores público e privado, os órgãos do governo, a comunidade empresarial, e as organizações comerciais. No entanto, as atitudes entre os líderes da cidade, muitas vezes podem ser o maior obstáculo a superar.

Após esse diagnóstico, criam-se linhas de acção que passam, pela criação de infra-estruturas (para a implementação do plano) e de divulgação da imagem da cidade. A capacidade da cidade envolver todas as partes interessadas no desenvolvimento local, na sua “comercialização”, de fomentar novas ideias, desenvolvimento e implementação de políticas do local, também é referida como a “**capacidade de organização**” (Berg et al., 2001 em Rainisto, 2003). A **capacidade de organização** inclui a questão da continuidade da visão estratégica e trabalho local, que o grupo de planeamento desenvolveu, bem como a coordenação de parcerias público-privadas e da qualidade da liderança (Berg et al., 2001 em Rainisto, 2003). Além disso Rainisto (2003) ressalta que “*os sistemas de decisão política são muitas vezes fragmentados*”, portanto, o grupo de planeamento é de grande importância nas fases iniciais de desenvolvimento da imagem da cidade.

Um grupo de planeamento deve ter como principal objectivo a criação de um plano estratégico para a cidade. Na figura 3.6 apresentam-se as etapas de construção de um plano estratégico de marketing aplicado às cidades. As etapas constituem a espinha dorsal do plano, cada uma define o que se deve executar. Para ser efectuado correctamente cada etapa tem o objectivo de encontrar as respostas às perguntas que se apresentam na parte direita da figura.

Figura 3.6 – Etapas de um Plano Estratégico de Marketing para as Cidades



Fonte: Adaptado de Barbosa, 2006

Para que os objectivos propostos sejam alcançados com vista à captação de turistas e visitantes, no âmbito de uma estratégia de marketing para a cidade, existem alguns requisitos que têm de ser observados, de acordo com Barbosa (2006):

- Para o desenvolvimento de estratégias e medidas de actuação efectivas e eficazes é necessário realizar um diagnóstico preciso da situação actual e analisar as tendências e necessidades/motivações dos segmentos de mercado;
- O plano de marketing estratégico é mais do que publicidade ou promoção de uma cidade;

- O último objectivo é desenvolver o posicionamento competitivo que diferencie a cidade dos seus concorrentes;
- O plano de marketing da cidade encontrará expressão na Identidade Corporativa projectado para dentro e fora da comunidade;
- Os actores envolvidos e os cidadãos devem ser sensibilizados nas etapas prévias do processo de planeamento acerca do sentido e do alcance das medidas a implementar;
- O plano só será bem sucedido se for implementado para os segmentos de mercado alvo identificados;
- O plano estratégico não pode ser desenvolvido e implementado apenas pelos organismos que governam a região, mas sim através de uma unidade responsável, já que é um processo orgânico de desenvolvimento que deverá ser sustentado com a participação em parceria entre actores públicos e privados.

A constituição de parcerias público-privadas, com vista à cooperação entre o sector público e o sector privado, são um tipo de alianças estratégicas que tem vindo a realizar-se com vista a maximizar as oportunidades para a cidade (Rainisto, 2003; Kotler, 2002). Porque cada vez mais, as cidades são confrontadas com maiores desafios, novas formas de cooperação entre o público, empresas privadas e as comunidades universitárias, entre outras, contribuem decisivamente para uma maior coesão no marketing territorial. Os diferentes grupos de interesse devem esforçar-se para ganhar estratégias competitivas de poder e o processo de planeamento estratégico assenta precisamente numa decisão tomada com base num processo estruturado entre as partes interessadas (Kotler et al., 1999(1); Rainisto, 2003). Um elemento importante é a presença política. A unidade política deve ser obrigatória, porque o lugar como um produto em si é complexo e, normalmente, leva a um aumento dos desafios de gestão do marketing dos lugares (Rainisto, 2003; Kotler, 1993).

Em suma, para um lugar prosperar e ser bem sucedido é muito importante uma liderança eficiente e, a sua ausência, pode ferir gravemente a imagem do lugar. A

liderança é necessária para garantir o sucesso de projectos diferentes (Rainisto, 2003).

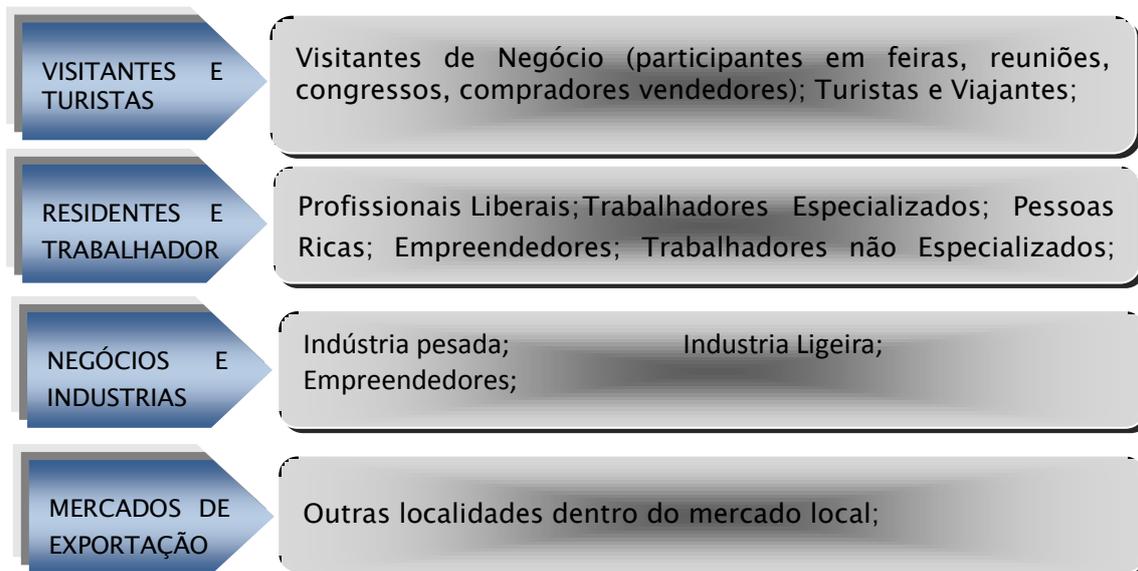
FACTORES DE MARKETING

Assegurar o fornecimento dos serviços básicos e manter infra-estruturas satisfatórias para os cidadãos, empresas e visitantes são os factores de partida. Posto isto, é igualmente importante constituir novas atracções para a cidade, com vista a melhor a qualidade de vida, mantendo os negócios actuais e, simultaneamente, atrair novos residentes, empresas, investimentos e pessoas. Em seguida, deve-se divulgar estas melhorias da cidade, mediante um programa de comunicação e promoção agressivo. A cidade deve ainda conquistar o apoio dos seus residentes, líderes e instituições, sensibilizando-os para a hospitalidade e receptividade, face a novas, empresas, investimentos, ou turistas (Kotler et al.,2002).

MERCADOS ALVO

Os factores de marketing quando eficientemente conjugados, influenciam o êxito de uma cidade para atrair e satisfazer os seus mercados-alvo. Tal como noutras áreas do marketing, um dos aspectos mais relevantes no marketing das cidades é a selecção dos segmentos de mercado que a cidade pretende alcançar (Kotler, 2002; Barbosa, 2006). A satisfação das necessidades e interesses dos diferentes segmentos de mercado-alvo, constituem todo o ponto de partida para as actividades do marketing das cidades, com o objectivo de desenvolver uma imagem atractiva e distintiva para a cidade (Figura 3.7).

Figura 3.7 – Mercados-Alvo das Cidades



Fonte: Adaptado de Kotler et al., 2002

3.6 MARKETING TURÍSTICO E ATRACTIVIDADE DAS CIDADES

Face aos desafios colocados às cidades em geral, e às com património histórico em particular, o turismo tem um papel estratégico fundamental, contribuindo para criar uma identidade urbana atractiva e diferenciada, construindo produtos sustentáveis e de qualidade (Garcia e Estirado, 2006).

A estreita ligação entre o turismo e as cidades concretizou-se nas últimas décadas, com um interesse crescente deste fenómeno a nível municipal, regional e nacional, fazendo com que o turismo tenha cada vez mais um maior protagonismo nas políticas de âmbito público e privado. O marketing de cidades inclui fundamentos da aplicação do marketing ao sector turístico, dado que um dos públicos-alvo é precisamente composto por turistas, que são atraídos mediante uma oferta diversificada. Por outro lado, o marketing turístico também integra aspectos do marketing das cidades, porque os destinos turísticos incluem frequentemente cidades como elementos atractivos. Contudo, esta última aplicação do marketing não tem o objectivo de regeneração da

cidade para satisfação dos desejos e necessidades dos turistas. Para além de pretender satisfazer os residentes actuais, o marketing de cidades, objectiva criar uma oferta atractiva e tornar a cidade como um óptimo lugar, seja para viver, seja para investir ou visitar (Garcia e Estirado, 2006; Barbosa, 2006).

A celebração de eventos culturais constitui, pela sua projecção e capacidade de condicionar a imagem percebida da cidade, como um instrumento chave na política turística. Assim as cidades competem umas com as outras para a organização de eventos, na obtenção de fundo públicos para a construção de infra-estruturas, procurando a rentabilidade a longo prazo, sendo estes equipamentos, um forte incentivo para atrair visitantes, através do conceito de turismo de cidades (Elizagarate, 2006). Kotler e Gertner (2004), referem que o ultramoderno Museu Guggenheim de Bilbao, em Espanha, mudou a cidade e ajudou a atrair turistas e novos investidores

Eventos que desenvolvam culturalmente a cidade, aumentam a sua atractividade ao turismo, na medida em que o factor cultural é cada vez mais apreciado pelo turismo, que procura encontrar uma combinação entre o mundo global e a diferenciação a nível local (Elizagarate, 2006). O turista sente-se atraído pelos recursos de interesse cultural, provenientes do património histórico e da identidade cultural da cidade, pela sua conservação e singularidade, mas também pela celebração de acontecimentos artísticos e culturais, como museus, exposições, concertos musicais, espectáculos de teatro, entre outros, sendo considerados como elementos de atracção primária (Elizagarate, 2006; Barbosa, 2006). Os atractivos do destino são as razões pelas quais as pessoas viajam (Barbosa, 2006).

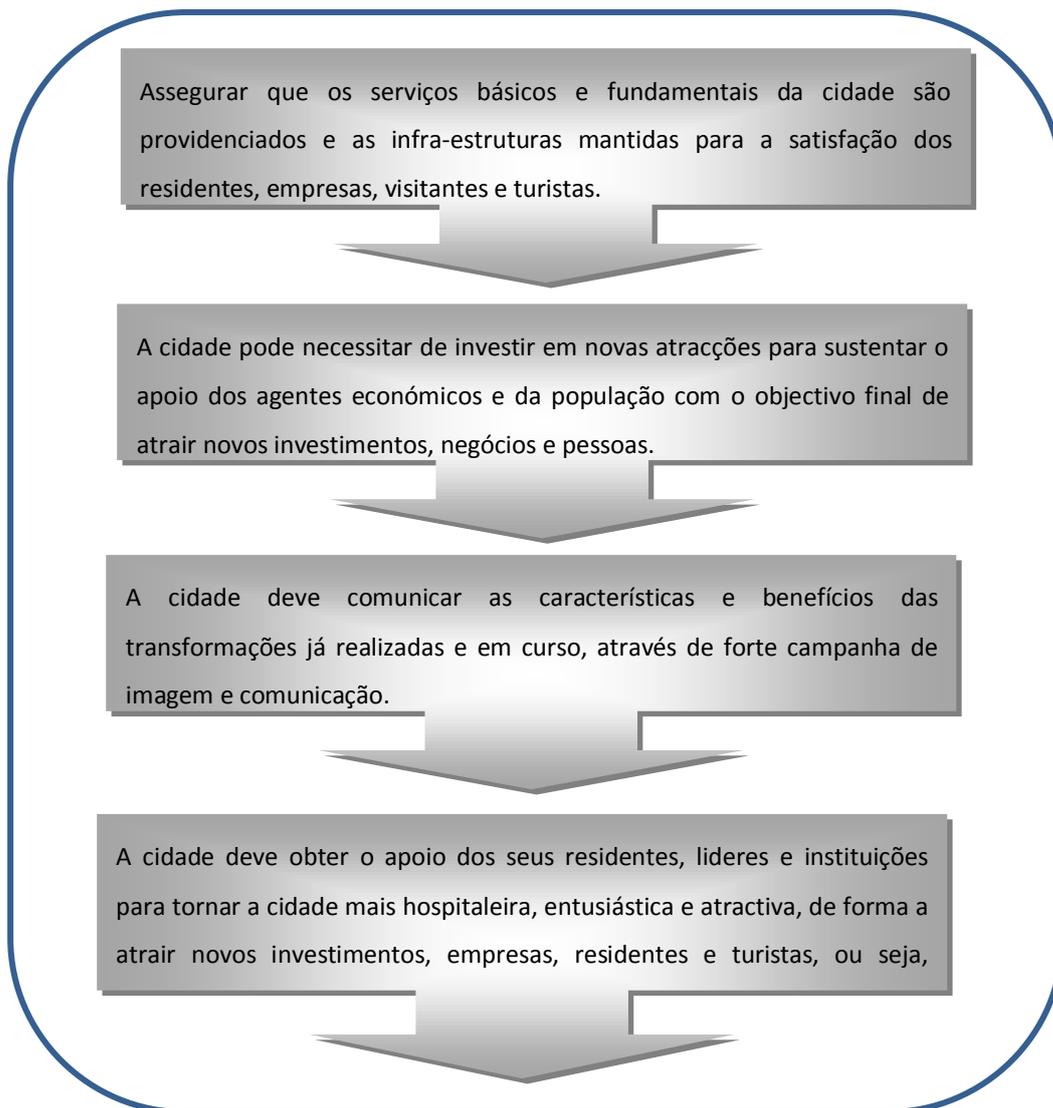
De acordo com Elizagarate (2006), o centro histórico, das cidades europeias, tem sofrido regenerações de actividades comerciais tradicionais, recuperando a área urbana, o lugar de compras, de ócio e de relação social com a celebração de acontecimentos ligados à actividade comercial, tais como feiras, mercados medievais e produtos regionais, permitindo considerar a cidade como um destino de compras

atractivo. Aliado a isto, e com a celebração de eventos desportivos, de carácter nacional e internacional, constituem diversas alternativas, que a cidade vista desde uma perspectiva “holística”, é capaz de oferecer ao turista urbano. Barbosa (2006) afirma que *“os elementos de atracção complementares (recursos secundários), acrescentam valor aos elementos primários, ficando assim o destino muito mais atractivo.”*

Muitas cidades europeias chegaram à conclusão que a perda de interesse pela cidade estava intimamente ligada ao declínio do seu centro histórico. Neste contexto, no Reino Unido desenvolveram-se modelos de gestão do centro urbano. Similarmente, outras cidades francesas e belgas, através de organizações baseadas em parcerias público-privadas, desenvolveram estratégias de marketing capazes de criar valor acrescentado para os potenciais clientes e estão a mostrar a sua eficácia ao longo dos anos. Segundo Molinillo (2001), em Espanha, a adopção deste modelo de gestão do centro urbano denominou-se de Centro Comercial de Céu Aberto e é uma forma de organização comercial, com uma imagem e estratégia que conta com todos os agentes de uma área delimitada da cidade, através de uma oferta global de comércio, serviços, cultura e ócio.

Uma das tendências marcantes dos últimos anos, foi a deslocalização para a periferia das áreas comerciais das cidades, deixando o centro de compras tradicional de lado (Barbosa, 2006). A proliferação de centros comerciais, é apontada por este autor como uma das causas que mais contribui para a desertificação dos centros históricos, embora seja o centro histórico o que gera maior atracção de turistas à cidade. Assim, a configuração de um ambiente atractivo onde o lazer complementa a ida às compras, passa a ser necessário para fazer dos centros históricos um espaço de relação que, em muitos casos, deixou de ser. Neste contexto, importa reforçar a atractividade de uma cidade, processo que compreende as 4 etapas presentes na Figura 3.8.

Figura 3.8 - Reforço da Atractividade de uma Cidade



Fonte: Adaptado de Barbosa, 2006

De acordo com Barbosa (2006), as cidades mesmo tendo óptimas infra-estruturas e muitas atracções, podem continuar a não serem bem sucedidas no mercado turístico, devido a uma percepção negativa que turistas tenham em relação aos habitantes. Também este autor refere que a hospitalidade dos habitantes pode afectar a atratividade das cidades, sendo este um elemento crítico na construção da imagem da cidade. A competitividade turística implica assim que a cidade não possa descurar os investimentos com o pessoal.

Capítulo IV – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O capítulo apresenta os procedimentos metodológicos seguidos para atingir os objectivos pretendidos com a pesquisa. Inicia-se com o enquadramento do problema, objectivos e questões a investigar, após o que se apresenta o delineamento do estudo e os instrumentos e métodos usados para a recolha e análise dos dados.

A metodologia de uma pesquisa define a forma como esta foi conduzida. O plano de trabalho é determinado pelo perfil da investigação e os procedimentos técnicos de recolha e tratamento dos dados devem permitir atingir os objectivos do estudo e dar resposta às questões de investigação.

4.1 OBJECTIVOS E QUESTÕES DE PESQUISA

Tal como já foi referido no capítulo I do presente trabalho, o problema em estudo é a análise da imagem, identidade e factores de atractividade da cidade de Elvas, para os actores locais e regionais, na óptica do turismo, através da utilização dos conceitos de marketing territorial.

Atendendo ao problema em estudo e às questões de pesquisa, este trabalho assumiu um papel de caso de estudo sobre Elvas, ou seja, uma pesquisa de carácter qualitativo. Segundo Marshall e Rossman (1999) o estudo qualitativo é útil quando se explora um fenómeno novo, em que pouca informação tem sido recolhida.

No caso de uma cidade, segundo Rainisto (2003), não existe um consenso de qual a melhor forma de gerir um território, ou uma cidade. Para além da iniciativa privada que pode trazer mais-valias nessa gestão, cada cidade tem as suas próprias características, atributos, e identidade. Assim, pode afirmar-se ser este um fenómeno novo, em que

se pretende saber como tem sido gerido e quais as perspectivas futuras de aplicação do marketing territorial à cidade de Elvas. Pressupõe um estudo qualitativo sobre a cidade que pretende responder às seguintes questões, as quais transcrevem os objectivos do trabalho:

- I. Quem são as entidades responsáveis por dinamizar e promover o turismo local?;
- II. Como são desenvolvidas as iniciativas a nível turístico para a promoção da cidade pelos diversos actores, de acordo com as teorias do *Place Branding* e *Place Marketing*?;
- III. Existe coerência entre os objectivos das várias entidades?
- IV. Que acções de marketing propor que permitam desenvolver a identidade de marca da cidade?

4.2 ESTUDO DE CASO

Para Yin (2003) os estudos de caso são particularmente válidos quando se apresentam perguntas do tipo "como" e "porquê", quando o investigador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o tema a estudar é contemporâneo.

Embora os estudos de caso sejam considerados como limitados em termos de visão da situação e do número de observações conseguidas, permitem aprofundarem o conhecimento de práticas e experiências particulares, dando abertura a novos pensamentos e percepções, os quais dificilmente poderiam ser obtidos com outra metodologia. Permite ainda deter e comunicar a realidade de ambientes particulares em determinado período de tempo (Jenkins, 1985)⁴.

⁴ Jenkins, AM (1985). Research methodologies and MIS research. In: Munford, E. et al. Research Methods in Information Systems. Proceedings of the IFIP WG 8.2 Colloquium. Manchester Business School, 1-3 September, 1984. North- Holland.

A definição pelo modelo de investigação baseado em estudo de casos justifica-se por ser mais efectiva quanto às questões de pesquisa equacionadas (Yin, 2003), permitindo aferir os factores de identidade e de formação de imagem da cidade de Elvas e a coerência das diversas iniciativas realizadas com esse propósito.

Os casos de investigação, adoptam regra geral uma perspectiva integradora. Um estudo de caso é segundo Yin (1994), *“uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo, no contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o seu contexto são evidentes (...) Uma investigação de estudo de caso trata uma situação tecnicamente distintiva, na qual existem mais variáveis de interesse, que dados para observar, e como resultado baseia-se em múltiplas fontes de informação. Assim, beneficia-se do desenvolvimento antecipado de proposições teóricas que guiam a colheita e a análise dos dados.”*

Para além da análise documental já referenciada, a informação essencial ao estudo de caso será recolhida através da realização, na cidade, de entrevistas aos principais actores identificados.

4.3 PLANO DE TRABALHO

O primeiro passo foi a definição dos objectivos. Posteriormente, foi elaborada uma pesquisa bibliográfica exploratória, normalmente utilizada no início de um trabalho desta natureza, uma vez que o pesquisador não tem grande conhecimento do tema a ser tratado (Malhotra, 1994). Foi essencial para obter maior informação sobre o assunto e para clarificar conceitos, sendo que, os principais objectivos foram os de conhecer e formular o problema de pesquisa, bem como determinar as variáveis a serem consideradas.

Para a execução desta dissertação foram recolhidos dados primários e secundários. Os dados secundários, são dados que já foram colhidos, utilizados e analisados para objectivos diferentes dos da pesquisa agora em causa (Malhotra, 1994). No presente trabalho a recolha foi feita com base em livros, revistas e artigos científicos, bases

bibliográficas, sites na Internet e documentos estratégicos locais, regionais e nacionais. Esta informação permitiu elaborar o capítulo II, de caracterização da cidade, das perspectivas futuras e de caracterização das entidades mais relevantes na cidade. A pesquisa de Dissertações de Mestrado, Teses de Doutoramento, artigos e revistas científicas sobre o tema de marketing territorial, possibilitou a redacção do capítulo III.

Os dados primários foram recolhidos através de entrevistas efectuadas aos actores locais e regionais que intervêm num processo desta natureza (identificados no capítulo II). A observação, leitura e comparação das entrevistas recorrendo à técnica de Análise de Conteúdo, para que seja possível a análise coerente de cada pergunta, conjugados com parte da informação secundária recolhida, permitiram estruturar o capítulo V.

O método de pesquisa qualitativa foi utilizado com o intuito de recolher, por parte dos actores locais, a sua opinião acerca do tema em estudo. Contudo, para verificar a sustentabilidade das respostas obtidas pelos entrevistados, outros documentos foram consultados, tais como sites de internet para tentar compreender os elementos usados na criação de uma imagem coerente da cidade e, ainda, perceber se as entidades responsáveis trabalham em parceria com objectivos comuns.

No capítulo VI são apresentadas as conclusões do trabalho, bem como as propostas e acções sugeridas. São também dadas orientações para pesquisas futuras.

A primeira questão de investigação:

- I. Quem são as entidades responsáveis por dinamizar e promover o turismo local?

Foi respondida pela recolha de dados secundários, através de revisão bibliográfica, da leitura de trabalhos sobre a problemática em estudo, bem como através dos documentos estratégicos, locais, regionais e nacionais.

As outras questões de investigação:

- II. Como são desenvolvidas as iniciativas a nível turístico para a promoção da cidade pelos diversos actores, de acordo com as teorias do *Place Branding* e *Place Marketing*?

- III. Existe coerência entre os objectivos das várias entidades?
- IV. Que acções de marketing permitem desenvolver a identidade de marca da cidade?

Foram respondidas através dos actores seleccionados com base na resposta à questão I da investigação, aos quais foi pedido que realizassem uma entrevista pessoal, semi-directiva estruturada. Esta entrevista permitiu obter os dados primários que, conjugados com a observação e com a revisão do referencial teórico, respondem às questões investigadas.

A escolha da entrevista pessoal como método de pesquisa procurou aprofundar o conhecimento sobre a opinião dos vários actores sobre a cidade de Elvas. As entrevistas pessoais são uma técnica muito importante para responder às questões de pesquisa e cumprir os objectivos assumidos no presente trabalho.

4.4 A POPULAÇÃO E A AMOSTRA

Atendendo ao objectivo do estudo (análise da imagem, identidade e factores de atractividade da cidade de Elvas do ponto de vista das potencialidades turísticas), foi considerado relevante efectuar uma entrevista semi-estruturada aos diversos actores locais e/ou regionais que tivessem interveniência directa no sector de actividade turística. Assim, procedeu-se à identificação da população-alvo, que de acordo com Reis (1997) “*é a totalidade dos elementos sobre os quais se deseja obter determinado tipo de informações*”

Perante esta abrangência a amostra do presente estudo foi elaborada com recurso ao método de amostragem por conveniência, ou seja, foram seleccionados os elementos da amostra que se consideraram que dariam um melhor contributo” *em função da disponibilidade e acessibilidade dos elementos que constituem a população-alvo* “ (Reis, 1997)

A amostra seleccionada para a realização das entrevistas apresenta-se no Quadro 4.11 e, seguidamente caracteriza-se o perfil dos entrevistados, desagregados por sector de actividade.

Quadro 4.11 – Amostra Seleccionada Para a Execução das Entrevistas Efectuadas

	Entrevistado	Entidade	Cargo	Data Entrevista
Sector Público	Nuno Mocinha	Município de Elvas	Vice-Presidente (Resp. Coliseu)	17/05/2010
	Paulo Dias	Município de Elvas	Director Departamento	27/04/2010
	Nelson Barreto	IEFP	Director Centro de Elvas	26/04/2010
	Ceia da Silva	Região Turismo do Alentejo	Presidente	19/10/2010
Associações	António Lacerda	APTR	Director	14/10/2010
	Patrick Sequeira	Associação Empresarial de Elvas	Presidente	19/05/2010
Comunicação Social	João Alves e Almeida	Jornal Linhas de Elvas	Director	27/04/2010
Sector privado	Miguel Antunes	Visitelvas.com	Proprietário (Guia turístico)	08/10/2010
	Hugo Guedes	Hotel D.Luís (Hotel 3*)	Director	29/10/2010
	Miguel Mendão	Restaurante El Cristo	Proprietário	10/11/2010
Institucional	Rute Guedes dos Santos	Escola Agrária de Elvas	Vice – Presidente	31/05/2010
	Luis Fernando de la Macorra	Defensor Eurocidade	Prof na Univ. Extremadura	08/11/2010

Fonte: *Elaboração Própria, 2010*

I. Sector Público

Município de Elvas – é o órgão executivo do município, estando-lhe atribuídas tarefas como a gestão corrente dos assuntos municipais e acções a nível operacional. A esta entidade cabe-lhe a gestão da cidade. Detém atribuições e competências nas áreas

fundamentais do planeamento urbanístico, ambiente, qualidade de vida, educação e desporto. É também responsável pelo Plano estratégico e pelo Plano director Municipal ([http://pt.wikipedia.org/wiki/C%C3%A2mara_municipal_\(Portugal\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/C%C3%A2mara_municipal_(Portugal)), 19/11/2010).

Esta entidade foi considerada das mais importantes a entrevistar. O executivo municipal está no poder desde 1993 e, por isso, detém um bom conhecimento do concelho e das suas potencialidades. Das quatro entrevistas inicialmente planeadas realizar, apenas se realizaram duas, por limitações de tempo e disponibilidade dos entrevistados. Uma foi feita ao Vice-Presidente, desde há bastante tempo ligado ao desenvolvimento económico e também responsável pelo Coliseu, infra-estrutura de grande peso cultural para a cidade e de grande atractividade para o público. O outro elemento entrevistado foi o director da divisão administrativa e financeira que, face ao elevado tempo de trabalho no município, forneceu informação adicional relevante que permitiu complementar a anteriormente obtida. Não foi possível realizar as entrevistas ao Presidente e à Vereadora da pasta do turismo, o que se lamenta pois certamente as suas opiniões teriam enriquecido o estudo.

IEFP Centro de emprego de Elvas – O IEFP, é um Instituto Público com autonomia administrativa e financeira, tutelado pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. Para cumprimento da sua missão dispõe de serviços desconcentrados e de uma estrutura que apoia todos os seus utentes no território nacional. A sua missão é colaborar na elaboração, definição e avaliação das políticas de emprego nível local. (www.iefp.pt/iefp/Paginas/Home.aspx). O Director de Centro de emprego de Elvas foi o entrevistado.

Região de Turismo do Alentejo – A Turismo do Alentejo é a entidade regional de turismo responsável pela gestão da Área Regional de Turismo do Alentejo, incumbindo-lhe prioritariamente a valorização turística da sua área territorial. (www.turismoalentejo-ert.pt/). O presidente da Região de turismo do Alentejo foi a pessoa entrevistada.

II. Associações

ARPTA – Agência Regional de Promoção Turística do Alentejo – Turismo do Alentejo – é a entidade responsável pela promoção turística do Alentejo em todos os mercados externos e pela informação aos turistas. É uma parceria entre os sectores público e privado, participada pelas entidades públicas regionais e por empresas do sector do turismo, sendo financiada por estas e pelo Turismo de Portugal I.P.. Nesta entidade foi entrevistado o Director Executivo.

AEE– Associação empresarial de Elvas – tem como missão entre outros pontos, fomentar o desenvolvimento económico e empresarial do concelho de Elvas, prestar serviços aos seus associados e dinamizar projectos de melhoria da envolvente empresarial. Foi entrevistado o Presidente da Associação Empresarial.

III. Comunicação Social

Semanário Linhas de Elvas – Semanário do concelho de Elvas, implantando no mercado há muitos anos. Foi escolhido como entrevistado o seu director por ser uma pessoa com grande conhecimento do concelho de Elvas.

IV. Sector privado

Visitelvas.com – website, criado por um guia turístico para dar resposta aos turistas que querem visitar Elvas, mostrando informação relativa à cidade, pontos de interesse, alojamento e restaurantes, fazendo link para o www.booking.com. Foi entrevistado o guia turístico, promotor do Web site e que realiza visitas em Évora e Elvas. Esta entrevista justifica-se por se tratar de uma pessoa com profundo conhecimento da cidade.

Hotel D.Luís – Um dos hotéis mais antigos da cidade, que nos últimos anos mudou de gerência tendo sido adquirido pelo grupo hoteleiro *Epho-hoteis*. Fez entretanto obras de reestruturação e remodelação, reposicionando-se no mercado. Foi entrevistado o seu director.

Restaurante El Cristo – Um dos restaurantes mais antigos da cidade e uma referência da cidade de Elvas, especialmente para o público espanhol, não só da *Extremadura* (província espanhola, mais próxima de Elvas) como das comunidades de Madrid e Andaluzia. Foi entrevistado o filho do fundador do restaurante que actualmente assume o papel de gestor deste espaço.

Dentro do sector privado, face às dificuldades encontradas e à reduzida disponibilidade para efectuar o trabalho de campo, entrevistas a outros hotéis e restaurantes não se realizaram embora fossem desejáveis. Uma das razões resultou de obstáculos sistemáticos à efectivação dos contactos para a realização da entrevista e, noutros, a alguma resistência em colaborar com este tipo de trabalho.

V. *Institucional*

Escola Superior Agrária de Elvas – ESAE – Esta escola é parte integrante do Instituto Politécnico de Portalegre, actua em cursos na área agrária detendo neste momento um dos cursos mais inovadores neste domínio, enfermagem veterinária. Por indisponibilidade da Directora da escola, foi entrevistada a sub directora.

Luis Fernando de la Macorra – Professor da Universidade da *Extremadura*, na área de economia regional, é um grande impulsionador da criação de uma Eurocidade Elvas Badajoz. Actualmente vive em Elvas e tem várias publicações sobre assuntos relacionados, sobretudo sobre a raia. Foi entrevistado pelo seu contributo positivo e enriquecedor ao trabalho.

4.5 MÉTODO DE RECOLHA DE DADOS

De acordo com Yin (2003) “ *o recurso a múltiplas fontes de evidência é a maior vantagem da recolha de dados num estudo de caso*”, permitindo “ *o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação*” e concedendo credibilidade e enriquecimento ao estudo de caso. No processo de recolha de dados, para além da predominância dos métodos e técnicas tradicionalmente utilizados nos estudos de caso: entrevistas;

análise de documentos e observação, foi ainda usada a chamada triangulação (Yin, 2003), para benefício e credibilidade da Investigação. O referido autor (Yin, 1994), destaca ainda que os estudos de caso se podem basear em seis importantes fontes de informação: documentos, arquivos, entrevistas, observação directa, observação participante e artefactos físicos;

ENTREVISTA

Como já anteriormente mencionado, a entrevista foi escolhida como forma de recolha de dados primários, uma vez que com este método e de acordo com Yin (2003), a entrevista *“é uma das principais técnicas de recolha de dados para os estudos de caso..., porque a maior parte dos estudos de caso são sobre relações humanas que devem ser relatadas e interpretadas através do olhar de intervenientes específicos e de outros entrevistados bem informados que fornecem informação pertinente sobre determinada situação”*

A utilização da entrevista permitiu obter do entrevistado as informações necessárias para o problema em questão. Neste contexto, a concepção da entrevista foi uma das escolhas mais importantes. De acordo com Creswell (2003), a entrevista deve ter um baixo grau de padronização e ser de questões abertas, para que a sua estrutura não limite o entrevistado. Sendo respeitados estes parâmetros, os dados obtidos pelas perguntas, respondem ao fenómeno escolhido.

Neste caso foi bastante importante obter dos actores locais a sua fiel opinião e não limitar as suas ideias sobre os temas escolhidos para as perguntas.

DESIGN DA ENTREVISTA

O guião de entrevista utilizado (ver apêndice A), foi elaborado considerando, como já aludido, uma entrevista semi-estruturada e com perguntas abertas, para que os entrevistados não se sentissem limitados e pudessem falar abertamente sobre Elvas, sobre a sua imagem, os seus concorrentes, a cooperação entre os diversos actores, as potencialidades e, os pontos fracos/fortes. As entrevistas realizadas foram pessoais, o que, segundo Hague *et al.* (2004) permite ao entrevistador uma melhor compreensão

das respostas obtidas embora, este tipo de entrevista contribuiu para explicações mais completas e mais profundas das questões. Acresce ainda o menor risco de incompreensão e de audição errada numa entrevista desta natureza, o que possibilita maior fiabilidade na entrevista e na recolha dos dados empíricos.

Com a opinião dos actores locais, foi possível uma compreensão mais profunda sobre Elvas, sendo isto considerado um factor muito importante, para que se conseguisse responder às questões de pesquisa e cumprir os objectivos propostos com este trabalho. Daí a importância atribuída à realização das entrevistas pessoais.

A entrevista, dividida em IV grupos, como seguidamente se detalha, foi posteriormente gravada em suporte magnético:

- I. Imagem da Cidade de Elvas
- II. Autarquia / Actores Locais
- III. Público-alvo
- IV. Perspectivas Futuras

Inicialmente, aos entrevistados foi solicitada a necessária autorização para realizar a gravação, havendo três dos entrevistados que não a concederam. Posteriormente, a informação gravada foi transcrita para suporte informático, permitindo uma melhor compreensão e obtenção dos dados. Segundo Creswell (2003), o aparelho de gravação pode ser um obstáculo, já que em alguns casos pode constranger o entrevistado, limitando a sua verdadeira opinião. Ainda assim, a gravação das entrevistas apresenta vantagens, nomeadamente, a de assegurar a adequada interpretação da informação e, também, o esclarecimento de dúvidas, caso existam (Marshall & Rossman, 1999).

O guião de entrevista utilizado foi adaptado de um outro já anteriormente aplicado à cidade de Jonkoping (Larsson, 2006), num estudo de base a uma dissertação de Mestrado. Embora esse trabalho tivesse um âmbito, um problema e objectivos diferentes, foi possível adaptar a estrutura e a redacção da entrevista ao presente caso e obter as informações necessárias sobre a cidade de Elvas.

Inicialmente foram seleccionados 21 actores para a realização das entrevistas, contudo pelos motivos já explicitados, nem todos se mostraram disponíveis para participar o que de certa forma, é demonstrativo do grau de alheamento que certos actores têm do trabalho em prol da comunidade e da pouca importância atribuída a este tipo de investigação.

Dos três restaurantes seleccionados, apenas um se mostrou receptivo, dos quatro hotéis seleccionados, apenas um se disponibilizou. Dos dois órgãos de comunicação social seleccionados, apenas um se mostrou disponível. O mesmo aconteceu em relação aos operadores turísticos, em que, dos dois contactados, nenhum se manifestou disponível e ao município, onde não se obteve a colaboração da pessoa responsável pelo turismo e do presidente da Câmara.

Alguns factores indutores de erro devem ainda ser referidos, relacionam-se com o facto das entrevistas não se terem realizado em simultâneo no tempo ou, pelo menos, em período muito próximo, em virtude de tal não ser possível. Por outro lado, cada entrevistado tem a sua visão e análise da situação e das questões colocadas, respondendo de forma diferente e conduzindo a maiores dificuldades na obtenção de resultados.

As entrevistas apresentaram como principais limitações a organização e os custos. Para além da demora ou do tempo dispendido na realização da entrevista porque se tem de programar atempadamente a sessão com o entrevistado, acresce ainda o custo da deslocação e o tempo usado para chegar ao entrevistado (Haia et al., 2004). Outra desvantagem relaciona-se com o facto de, indirectamente, a informação ser interpretada do ponto de vista dos entrevistados (Creswell, 2003).

A utilização do método de recolha de dados primários por entrevista foi sem dúvida, a melhor opção no presente trabalho. Para além de permitir o contacto entre a investigadora com cada um dos entrevistados, criou um relacionamento onde, sem esquecer a importância do guião, a conversa fluiu normalmente, envolvendo o entrevistado com o tema, tornando-o mais participativo. Em suma, foi criado um ambiente propício à recolha e troca de informação entre as partes, a uma melhor

compreensão da situação e, o despertar para a consulta de sites na internet e outros documentos inicialmente não considerados.

4.6 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Terminadas as entrevistas, foi necessário proceder ao tratamento das respostas através de uma análise de dados qualitativa. Tendo como objectivo o tratamento das entrevistas efectuadas, recorreu-se à técnica de Análise de Conteúdo, definida por Bardin (2004). A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens. A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência, esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

Segundo Bardin (2004) primeiro vem a organização e depois a codificação. Assim sendo, começou-se por transcrever integralmente todas as entrevistas efectuadas, desagregadas por questão. Contudo e atendendo à reduzida informação contida nalgumas respostas, para essas não foi possível efectuar a técnica de análise de conteúdo. Todas as outras respostas foram sujeitas a esta técnica, segundo as etapas definidas pelo autor em referência.

Inicialmente, foi efectuada uma leitura flutuante dos documentos a analisar, com o objectivo de definir as unidades de registo, para delimitar o segmento de conteúdo a considerar como unidade de base. A seguir, consideraram-se como “unidades de registo” as frases significativas que mencionassem temas, para assim se descobrir os *“núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença ou frequência de aparição, podem representar alguma coisa para o objectivo analítico escolhido”* (Bardin, 2004).

Assim sendo foi de grande conveniência contextualizar as frases, já inseridas por unidades de registo, em unidades de contexto, pois serviram de *“unidades de compreensão para codificar a unidade de registo e corresponde ao segmento da*

mensagem, cujas dimensões (superiores às unidades de registo) são óptimas para que se possa compreender o significado exacto dessas mesmas unidades de registo” (Bradin, 1995).

Considerou-se que cada unidade de registo teria uma subcategoria e que por sua vez daria origem a categorias mais latas, segundo os objectivos a atingir. Segundo Bardin (1995) “ *o sistema de categorias deve reflectir as intenções de investigação, as questões do analista e/ou corresponde às características da mensagem*”, então as categorias são classes homogéneas que contêm um grupo de subcategorias com algo em comum.

Esta técnica permitiu redigir o capítulo V e apresentar os resultados que, no essencial, respondem às questões apresentadas como objectivo do estudo.

Capítulo V – Resultados e Discussão

Os Resultados e Discussão são, sem dúvida, um dos capítulos mais importantes de um trabalho de investigação cuja finalidade é discutir, interpretar e analisar os resultados, tendo em vista demonstrar que as questões colocadas no trabalho de forma explícita, foram verificadas e que os objectivos propostos foram atingidos. Com esta demonstração, o autor evidencia a sua contribuição para o conhecimento.

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos através da aplicação do guião da entrevista (apêndice A)

5.1 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados baseou-se numa análise de conteúdo das questões exploradas na entrevista, tal como foi descrito no capítulo da metodologia e cuja síntese se encontra em anexo (Apêndice C).

Tal como se referiu, foram realizadas entrevistas aos actores locais identificados no quadro 4.10 (capítulo IV), que se mostraram disponíveis para a participação neste trabalho.

Os diferentes entrevistados, de uma forma geral, manifestaram a sua opinião sobre todos os aspectos questionados, com um domínio bastante satisfatório dos conceitos. Alguns entrevistados quer pela sua formação académica, quer pela sua experiência profissional (actual ou anterior), demonstram um conhecimento abrangente sobre os conceitos questionados sobre a cidade e dão a sua opinião pessoal aos mesmos. Outros, perceberam as perguntas e responderam só em função da entidade que representam.

Nas respostas de alguns entrevistados encontram-se contributos importantes para a elaboração de um plano de marketing territorial estratégico para a cidade, considerados de grande importância para a cidade de Elvas, permitindo obter a opinião dos actores com especial relevância na cidade, conjugado com os documentos estratégicos nacionais,

regionais e locais e com o referencial teórico permitem dar resposta às questões de investigação.

A análise dos dados obtidos pelas entrevistas foram efectuadas através da técnica de análise de conteúdo, definida por Bardin (1995, 2004). Primeiro foram criadas unidades de contexto por inquirido com o intuito de construir as unidades de registo, relativamente a cada uma das perguntas. Posteriormente foram agrupadas as unidades de registo, em subcategorias, as quais deram origem a categorias.

Assim, a análise foi realizada de modo a dar uma descrição relativamente simples e directa dos resultados. Portanto, apesar dos dados obtidos não terem no seu conteúdo conceitos e nomenclaturas de marketing, tais conceitos foram desenvolvidos com o objectivo de simplificar a redacção dos resultados.

As quatro etapas seguidas na análise foram:

1. Transcrição das entrevistas, para suporte informático;
2. Organização e síntese das respostas de acordo com os grupos definidos no guião de entrevista;
3. Leitura das transcrições de modo a rever e organizar as codificações que até então tinham surgido;
4. Análise, comparação e relacionamento de padrões da lista e hierarquia de categorias definidas no passo anterior.

Na última fase da análise após terem sido criadas as categorias e conceitos mais salientes relativamente à imagem da cidade, à autarquia/actores locais, ao público-alvo e ao futuro, o analista procurou declarações nas transcrições que ilustrassem esses aspectos e que pudessem ser utilizados para apresentar os resultados.

5.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados apresentam-se organizados de acordo com os mesmos quatro grupos que compõem a estrutura da entrevista, sendo também efectuadas as comparações entre os vários grupos de entrevistados, tema a tema. No final apresentam-se algumas considerações gerais, relativamente a aspectos transversais a esta divisão.

5.2.1 IMAGEM

Na opinião de cinco dos doze entrevistados Elvas é vista como uma cidade com potencial turístico e de crescimento, entendendo-se que o turismo se afirma para a cidade como um vector estratégico.

Para quatro dos entrevistados a imagem da cidade não é única e estruturada, esse trabalho ainda não foi feito. Contudo, para três entrevistados está-lhe muito associada uma imagem de património militar importante e, por esse facto encontra-se em curso a candidatura das muralhas a património mundial. Ainda assim o património precisa de ser dinamizado, melhorado e conservado.

A localização geográfica também está associada à imagem actual, ou não fosse Elvas uma cidade transfronteiriça e um “*elemento importante na rede urbana do interior do território*” (CME, 2008).

Nota-se de acordo com as respostas obtidas, que existem alguns constrangimentos em falar de Elvas, na actualidade, além da melhoria de infra-estruturas, todos os entrevistados falaram mais de Elvas do ponto de vista potencial.

É generalizada a opinião de que a imagem da cidade face ao passado está mais evoluída, derivado à “*melhoria das infraestruturas e das vias de comunicação*”, uma vez que nas últimas décadas tem-se assistido ao desenvolvimento das periferias, que necessitaram de uma melhor articulação urbana (CME, 2008). A criação de novos equipamentos culturais, como é o caso do Coliseu (que resultou da requalificação da antiga praça de touros), ou do Museu de Arte Contemporânea de Elvas, que resultou de uma requalificação do edifício do

antigo hospital, são bons exemplos. No caso do actual Museu, com construção iniciada na primeira metade do século XVI, o edifício sofreu uma profunda remodelação e reconstrução na primeira metade do século XVIII, data em que se iniciou a sua utilização como Hospital e sede da Mesa da Misericórdia, funções que manteve até 1994. Posteriormente, ainda sofreu sucessivas adaptações e acrescentos no século XIX e anos 30 do século XX.

A) QUALIDADES E ATRIBUTOS

As mais importantes qualidades e atributos associados à imagem de Elvas, são na opinião dos entrevistados e, com maior peso de resposta, o património militar e religioso. Tal justifica-se pelos seus monumentos ímpares e pela riqueza histórica e patrimonial da cidade, de acordo com o CME (2008), mencionado no ponto 2.4.

Para três dos entrevistados a localização geográfica também aparece como um atributo importante, mas com muito menos peso. As boas infraestruturas que podem ser utilizadas por empresas, como é o caso de auditórios e outros equipamentos, fazendo com que *“hoje em dia Elvas seja conhecida como uma cidade de congressos”*, como afirma o Vice-Presidente da Câmara são, em opinião de dois entrevistados, uma qualidade.

O bom património gastronómico também foi mencionado. Na verdade, são os restaurantes que acolhem a maior parte dos visitantes de Espanha, mais concretamente de Badajoz e toda a *Extremadura* espanhola.

A teoria enfatiza que cada cidade é única porque tem atributos únicos, seja um recurso natural, uma localização privilegiada, um património rico ou um clima excepcional. Assim qualquer destes factores, isoladamente ou em conjunto, podem constituir importantes fontes de diferenciação, com base nas quais deve ser definida a imagem da cidade e elaborada uma correcta estratégia de marketing para a sua divulgação (Almeida, 2004). Portanto as qualidades e atributos que Elvas detém são bastante importantes para definir a sua imagem de marca.

C) COMUNICAÇÃO

Quanto à divulgação das qualidades e atributos de Elvas, essa divulgação não obedece a uma estratégia, e não resulta da identidade da cidade, na opinião de sete entrevistados. É reconhecida por quatro entrevistados que, a autarquia, comunica e divulga muita informação, embora seja limitada à sua área de actuação. Normalmente informa para o interior da cidade de Elvas e em Badajoz, principalmente em espectáculos e feiras temáticas. De acordo com quatro entrevistados, algumas associações do concelho fazem alguma comunicação em parceria com o Município. A região de turismo do Alentejo também faz as suas divulgações, do ponto de vista da marca Alentejo, à qual Elvas pertence.

Não se divulga a imagem da cidade e o seu turismo ao público-alvo, em opinião de dois entrevistados.

“Comunicar a atractividade é fundamental. Criar uma imagem distintiva é um dos maiores desafios que se colocam às cidades”, de acordo com Barbosa (2006).

Os resultados dessa comunicação, por unanimidade dos entrevistados, não é bem sucedida. Nove dos doze entrevistados referem-no e afirmam, ser uma consequência da ausência de estratégia e de cooperação com outras cidades. Como relata um dos entrevistados, que é guia turístico, não existem resultados práticos, porque o *“produto Elvas ainda não está criado”*. Contudo, segundo a opinião do Turismo do Alentejo e da Agência Regional de Promoção Turística do Alentejo, isoladamente não é possível comunicar, devido à reduzida dimensão. Não existindo cooperação e promoção integradas, a comunicação não é bem sucedida.

De acordo com cinco entrevistados a comunicação projectada para a cidade é bem sucedida. Podendo-se aproveitar esse processo de comunicação para *“envolver os residentes num processo de marketing territorial”*, na opinião de um entrevistado.

De acordo com Rainisto (2003), cada local deve definir e comunicar as suas particularidades e vantagens competitivas de forma eficaz.

A comunicação é uma das variáveis do marketing *Mix*, faz parte do marketing operacional, um plano de marketing territorial é estratégico. Assim, depois de definida a estratégia pode-se utilizar a comunicação, conjugada com os outros elementos do Marketing *Mix*. No senso comum muitas vezes confundem-se os conceitos, assume-se que um simples folheto promocional ou de divulgação é estratégia de marketing. Alguns dos entrevistados perceberam que o que estava em causa era a comunicação desses atributos, daí terem entendido que, ao não haver estratégia, a comunicação acabava por não ter os resultados pretendidos. Não obstante, outros limitaram-se a entender a comunicação, como algo que existe bastante no concelho, mas de forma espontânea, não associada aos atributos da cidade.

A publicidade e a promoção, são apenas algumas, das muitas das medidas de marketing possíveis. A escolha dessas medidas depende da escolha das estratégias de marketing e dos objectivos. Cada estratégia exigirá uma combinação diferente de actividades de marketing (Meer, 1990; Sanchez, 1997; Jensen-Butler et al., 1997 citados por Rainisto, 2004; Rainisto, 2001; Porter, 2001; Kotler & Gertner, 2002).

D) CONCORRÊNCIA

Quando os entrevistados foram questionados em relação à concorrência, para dez dos doze entrevistados Évora assume-se como a principal concorrente no património e por se localizar no mesmo eixo Madrid-Lisboa.

Em segundo lugar na opinião de seis entrevistados, surge Badajoz que concorre em termos económicos, com equipamentos e infraestruturas.

Mérida também é apontada por três entrevistados, justificando-se esta concorrência em termos culturais e por desvios de rotas turísticas. Mérida já é património mundial à algum tempo e, pelo que referiu o director do Semanário Linhas de Elvas, os turistas alemães que vêm para o Algarve podem visitar o Alentejo e a *Extremadura* espanhola, tendo ao seu dispor

uma “*rota turística que passa por Évora Reguengos de Monsaraz e Mérida*”, ficando Elvas à margem desse circuito.

Portalegre, que assume para três entrevistados o mesmo peso que Mérida, é concorrente “*por ser a capital de distrito*”, e por isso capitaliza para si mesma serviços públicos e implementação de sedes de empresas e associações ou direcções regionais. Estremoz e a zona dos mármoreos por ter o mesmo peso e, por essa razão também se apresenta como concorrente para três entrevistados.

O presidente da Região de Turismo do Alentejo entende a concorrência tão abrangente, que considera que “*os 47 concelhos do Alentejo concorrem com Elvas*”. Mas para dois entrevistados, Elvas tinha mais vantagem em “*concertar uma cooperação com algumas cidades, Badajoz, Évora e com a linha Norte do Alentejo, devido às rotas turísticas*”, não mencionando por isso nenhum concorrente.

Numa marca territorial o posicionamento é uma decisão estratégica fundamental, uma cidade deve posicionar a sua imagem original e única face a outros lugares, no segmento desejado, pois o posicionamento identifica a marca no mercado em relação à concorrência (Kotler et al., 1999(1); Rainisto, 2003).

Também a personalidade e as promessas únicas da comercialização de um local, devem ser estudadas em comparação com os concorrentes (Rainisto, 2003). Os entrevistados destacam algumas diferenças da cidade de Elvas face às “concorrentes”. Para nove entrevistados o Património histórico, com potencial turístico, é sem dúvida, o que diferencia Elvas da concorrência. É único e, por esse facto, pode vir a conceder à cidade o selo da Unesco.

Para seis entrevistados a localização geográfica assume-se como um factor diferenciador face à concorrência e, como foi referenciado por um entrevistado, “*a possibilidade de cooperar com Badajoz pode mesmo fazer a diferença*”.

A toponímica para dois entrevistados é per si diferenciador, o nome da cidade é único, “*mas deverá ser único na cabeça dos consumidores quando a marca for mencionada*”, afirma um entrevistado.

A restauração também é apontada como elemento diferenciador, embora só na opinião de um entrevistado. Noutro contexto, outro entrevistado refere que *“Elvas é o maior restaurante do Alentejo”*.

A diferença de Elvas face às outras cidades, supostamente identificadas como suas concorrentes, está intimamente relacionada com o conceito de identidade, ou seja, saber *“como se define a própria cidade?, em que espelho se vê? que elementos a identificam?, com quem se compara? o que utiliza para se descrever?”* (López, 2004).

Não é possível criar a imagem de uma cidade sem que haja uma decisão estratégica sobre as características da identidade da cidade. Tem de se criar um conceito claro da identidade desejada e os alicerces da imagem têm de ter sido estabelecidos. A identidade de uma cidade, tal como com a identidade corporativa, é a soma das características que diferenciam uma cidade de outra. (Kotler e Gertner, 2002; Gilmore, 2001; Olins 2001 e Rainisto, 2003).

Tendo em conta que uma das questões de pesquisa era de avaliar a coerência entre as várias entidades, pode-se afirmar que do ponto de vista da imagem actual da cidade, os entrevistados de cada grupo consideram que actualmente houve uma melhoria estética e de acessibilidades, face ao passado.

O património histórico e militar, bem como a localização geográfica são atributos ímpares associados a Elvas, bem como a gastronomia que é referida pelo por dois entrevistados.

Na opinião da maior parte, exceptuando-se no sector público o IEFP e o Município, Elvas não é uma cidade que saiba comunicar estrategicamente o que é. Apenas faz uma comunicação eficaz quando pretende atingir um objectivo específico, na óptica da comunicação espontânea para a promoção de eventos.

Todos são unânimes que, para além de identificar a concorrência, a cidade deve aproveitar as sinergias para concertar uma estratégia com a mesma. É importante que exista esta opinião generalizada, pois os responsáveis pela Marca Alentejo deixaram como conselho de que Elvas

se deveria especializar, identificar-se com um ramo turístico, como quer ser conhecida, para ser a parte específica de um todo – o Alentejo.

5.2.2 AUTARQUIA/ACTORES LOCAIS

Segundo sete entrevistados, a cooperação entre os diferentes actores existe em alguns sectores, entre a Câmara Municipal e a Associação Empresarial. Contudo existe uma queixa constante, na óptica de sete entrevistados que o sector privado não manifesta vontade associativa e de cooperação nesta matéria. Esta afirmação é manifestada por todo o sector privado entrevistado, pela Associação Empresarial e pelo Turismo do Alentejo.

Cada um dos entrevistados, através do seu papel demonstra-se participativo na elaboração de uma imagem forte para Elvas, a autarquia identifica-se como “*conciliador de vontades*”, o restaurante “*quer ser uma referência para Elvas*”, já o hotel e o guia turístico “*vendem pelo nome da cidade e pelo que a cidade pode oferecer*”, a Associação Empresarial pretende fazer “*a ponte entre os empresários e a autarquia*”. Pode-se afirmar que pelo menos têm vontade de contribuir para algo e sabem que só assim se conseguirá melhorar a imagem da cidade, não havendo outra maneira de projectar a cidade no exterior. O Turismo através do programa “*conhecer para agir*”, a Agência Regional de Promoção Turística do Alentejo, na “*divulgação da marca Alentejo*”. O Ensino Superior pretende captar alunos de outros distritos.

Afinal todos, sector privado e público têm a responsabilidade de comunicar a imagem, principalmente em cooperação, na opinião de dez entrevistados, contudo, nem todos têm ao seu alcance as ferramentas necessárias, na opinião de seis entrevistados o turismo do Alentejo, a autarquia e o sector público têm acesso a mais meios para comunicar a imagem.

Todos se devem envolver no processo de construção da imagem da cidade na opinião de dez entrevistados, mas a Agência para a Promoção do Alentejo no Exterior, alerta para o facto de

“*não estar a acontecer nenhum processo*”. A comunicação social diz que os políticos têm de estar de fora.

Segundo quatro dos entrevistados a autarquia tem o papel futuro das infraestruturas, do dinamismo da cidade e facilitar a burocracia. As instituições e o ensino superior têm de ajudar os empresários na formação dos alunos, nas áreas necessárias, capitalizando pessoas e pólos tecnológicos para a cidade, segundo quatro entrevistados.

Segundo o Turismo do Alentejo, em parceria com uma Universidade e dois Institutos Politécnicos, foi criado um observatório de turismo, com vista a obter dados do que faz a nível turístico no Alentejo.

Em relação ao papel futuro das empresas para dois entrevistados, às empresas cabe o papel de criar riqueza e adaptarem-se à evolução do mercado.

Contudo à autarquia, ao sector privado e às instituições de investigação e ensino superior, de acordo com quatro entrevistados, cabe-lhe o papel de em conjunto através de uma estratégia concertada fazer um esforço para melhorar a cidade, com vista à melhoria da atractividade de Elvas. Também na opinião de dois entrevistados devem diversificar a oferta turística e aprofundar os conhecimentos sobre o concelho, bem como captar turistas promovendo a cidade no exterior, na óptica de um dos entrevistados.

Ainda uma útil consideração, com base na opinião do director da Agência para a Promoção do Alentejo no Exterior, a constituição de uma agenda de desenvolvimento local para pensar o turismo, afinal o papel de desenvolvimento turístico de um local ramifica-se entre muitos conceitos.

Em relação às alterações na envolvente da cidade, trânsito, novas tendências, na opinião de oito entrevistados são participativos, mas nem sempre estão contentes com as mudanças.

Para três entrevistados os actores são passivos e não reivindicam as suas ideias. De acordo com dois entrevistados participam em algumas actividades dependem das questões.

Para Kotler et al. (1993), existe uma grande diferença entre o comum produto de marketing comercial, e o marketing territorial, pois este necessita de um apoio activo, de organismos públicos e privados, grupos de interesse e dos cidadãos. Normalmente, as melhores oportunidades de um local, não são dependentes da localização, do clima e dos recursos naturais, mas sim da **vontade humana** e da organização, para isso desenvolveu o modelo "Níveis de Marketing Place" (Figura 3.4).

Este grupo de respostas vem confirmar a teoria de uma estratégia de marketing territorial. Todos concordam que a participação de todos os actores com vista à melhoria de imagem e atractividade das cidades é importante. Realça-se uma excepção, a comunicação social, que manifestou que os políticos deveriam estar afastados deste processo.

5.2.3 PÚBLICO-ALVO

A maioria dos entrevistados indicou duas potencialidades para identificar o público-alvo. Por um lado o turismo, mas seis dos doze entrevistados não especificam que tipo de turismo, produto estruturado, religioso, militar ou de negócios. Por outro lado sete entrevistados conseguem identificar que devido aos investimentos previstos, o turismo de negócios, afirma-se como público-alvo potencial.

Na opinião de cinco entrevistados, desde que haja uma oferta estruturada, ter-se-á como público-alvo, as principais cidade de Espanha, Portugal e Europeias, e para um deles a Eurocidade também compõem o público-alvo.

Não obstante, três dos entrevistados, face ao contexto actual, mencionam os visitantes espanhóis que *“todos os dias, ou semanalmente nos visitam, e estes são muitos”*, como afirma um entrevistado, no âmbito da restauração, *“quer queiramos ou não é aí que todos os meses se recebem 14000 a 15000 turistas todos os meses só para almoçar ou jantar”*, mas também reconhece que *“as pessoas vêm almoçar ou jantar e depois vão-se embora, eu acho que nós temos de aproveitar mais este tipo de turista”*. É notório que não existe uma estratégia de fixação dos visitantes à cidade, ou seja, estes por uma estratégia da restauração

vêm de livre e espontânea vontade à cidade, mas depois não têm incentivos para aqui permanecer, e são apontadas razões “*porque há museus e igrejas fechados, e o comércio tradicional também se encontra fechado*”.

Sabe-se que as médias superfícies existentes no concelho, supermercados e lojas de decoração, acolhem muitos destes visitantes, bem como o jardim municipal, que foi alvo de uma requalificação por parte da autarquia à cerca de três ou quatro anos e realmente é um espaço que estes visitantes espanhóis valorizam muito. Assim, existem condições para que o comércio tradicional possa acolher estes visitantes.

Este problema foi identificado na caracterização da cidade, face à disfuncionalidade do centro histórico e da sua oferta reduzida, não estando em funcionamento quando estes visitantes vêm à cidade. “*O centro histórico necessita de se apetrechar com novas valências comerciais*” (CME, 2008).

De acordo com Elizagarate (2006), a regeneração do comércio urbano pode “*passar pela criação de um centro comercial aberto, desenvolver o urbanismo comercial, criar a marca e posicionar a imagem da cidade como destino de compras*”, mas adianta mais, “*devendo também desenvolver incentivos promocionais, de índole comercial e de ócio, em bares, restaurantes e espaços culturais*”.

Um dos entrevistados também refere que nesta fase em que ainda não existe o destino Elvas, dever-se-ia “*mostrar a cidade aos principais operadores turísticos*”, para programar um destino que é Elvas. Por outro lado e indo mais além, depois de estar criado o produto, o público-alvo, serão então as principais cidades de Portugal, Espanha e europeias, mas também a Eurocidade.

Convém referir que convidar os operadores turísticos, é uma medida que já foi tomada a nível de promoção externa da marca Alentejo. A Agência Regional de Promoção Turística do Alentejo referiu que, normalmente convidam todos os anos alguns *opinion makers* para visitar o Alentejo, como retorno têm a publicação em revistas da especialidade, com publi-reportagens de duas ou três páginas, que se tivessem de ser pagas custariam dez ou quinze

vezes mais. Mas refere que para isso é preciso que os privados colaborem, com a estadia, os almoços, os guias turísticos. Estas reportagens vêm em revistas e jornais (impressos e on-line), tais como “Telva⁵”, “El Mundo⁶” ou “El País⁷”.

Quando se pergunta se o público-alvo específico deve ter uma oferta especializada, é peremptório para nove entrevistados que deve ser segmentada e especializada tendo conta o público-alvo escolhido, mais uma vez deixa-se escapar por esta resposta que ainda não está identificado o público-alvo da cidade de Elvas. Contudo, três dos entrevistados admitem que já existe uma oferta, relacionada com turismo. O que é verdade mas não é estruturada.

O envolvimento dos residentes no processo de desenvolvimento da cidade, é muito importante na opinião de todos. O presidente da Agência Regional de Promoção Turística do Alentejo afirmava ser a favor “*da democracia participativa*”, pois isso permitirá a cada um rever-se numa escolha conjunta, e em Elvas. De acordo com onze dos entrevistados não existe um movimento activo onde seja ouvida a voz dos residentes, não têm massa crítica, dinamismo e vontade de participação em processos desta natureza. Contudo, para três entrevistados os residentes são simpáticos e até participam, pois sabem “*acolher*”.

A sensibilização para a participação deve começar nas escolas e melhorar com a qualificação profissional, na opinião de dois entrevistados.

Em relação aos residentes, têm de ser mais participativos e envolverem-se no processo de desenvolvimento da cidade. De acordo com Azevedo (2008), a cidade pertence a cada um que reside nela e estes têm de ser os primeiros a acreditar nela, nas suas potencialidades.

A teoria enfatiza que a criação de uma imagem de sucesso e associações fortes a essa imagem é fundamental para determinar qual público-alvo de uma cidade e como é que essa

⁵ Telva, revista de periodicidade mensal, publicado em 01/10/2010, pag 84, secção viagens.

⁶ El Mundo– jornal de periodicidade diária, publicado em 29/06/2010, pag. 11, secção viagens

⁷ El País– jornal de periodicidade diária, publicado em 03/04/2010 (Carlos Pascual), na secção *El Viajero*

cidade é capaz de comunicar a mensagem pretendida para esse público-alvo (Kotler et al., 1993).

A criação de um grupo de planeamento, como mencionado no capítulo III, é sem dúvida um factor muito importante e faria bastante falta à cidade. Outro elemento importante do marketing local é a presença política. Segundo Kotler (1993) o grupo de planeamento deve organizar os factores de marketing, a fim de poder alcançar o sucesso de um local (infra-estruturas, pessoas, atracções) e da imagem e qualidade de vida (a fim de atingir o público-alvo). Assim a falta de cooperação só prejudicará a cidade.

De acordo com Barbosa (2006), *“as necessidades dos diferentes grupos constituem o ponto de partida para todas as actividades de Marketing Urbano, com o objectivo de desenvolver uma imagem atractiva e distintiva para a cidade.”*

Os actores não têm para já opinião estratégica para identificar o público-alvo, apontam sem dúvida o turismo, mas necessitariam antes de se reunir e encontrar formas de trabalho que lhes permitissem identificar e justificar a sua escolha em função dos objectivos particulares, conjugados com os da cidade.

5.2.4 FUTURO

A) IMAGEM FUTURA

Após avaliarem a imagem actual da cidade, pediu-se aos entrevistados para responderem como seria vista a imagem da cidade no futuro, cinco dos entrevistados são da opinião de que Elvas tem grande potencialidade de crescimento e pode, se os investimentos previstos se concretizarem, aumentar a sua dimensão, ficando como Badajoz ou Évora.

Para cinco dos entrevistados a imagem futura da cidade dever ser a de cidade patrimonial de forma a captar turistas, *“independentemente de este ser reconhecido pela UNESCO”*. Estes são sem dúvida os grandes vencedores desta projecção da imagem futura da cidade.

Esse futuro também é visto em termos de uma mudança de atitudes, para quatro dos entrevistados, através do aumento da cooperação transfronteiriça, aproveitando o aeroporto de Talavera e os novos investimentos previstos, o que demonstra a cooperação como um meio para atingir a competitividade.

A cidade também é vista como uma cidade de logística, para dois entrevistados. Cidade agrícola, mas moderna para um entrevistado e como a Eurocidade Elvas–Badajoz para um entrevistado.

Para os menos sonhadores e convictos de que a imagem futura não seja de mudança, afirmam dois dos entrevistados que, se permanecer assim será sombria e sem objectivos, devendo, na opinião de outros dois entrevistados, rapidamente encontrar uma imagem distintiva, devendo estruturar o seu produto de oferta da cidade.

B) AMBIÇÃO E DESAFIOS FUTUROS

Face ao exposto, a ambição dos actores entrevistados e os seus objectivos futuros, passam por Elvas ser uma cidade de muito maior dimensão assumindo-se, como uma cidade importante no eixo Madrid Lisboa e, com isso, vir a captar mais pessoas dinâmicas e com massa crítica, na óptica de dez entrevistados.

De acordo com cinco entrevistados, os objectivos passam pela concretização os grandes investimentos previstos, nomeadamente o TGV e a plataforma logística.

Para quatro entrevistados, pelo seu património, será uma cidade com oferta turística estruturada, captando com isto muito mais pessoas. Complementando esta ideia há um entrevistado que afirma que deve especializar-se numa determinada oferta turística e ser parte de um todo – o Alentejo.

De acordo com dois entrevistados, que a nível agrícola haja uma afirmação de um sector com tradição na cidade – o Agro-industrial, e para um entrevistado que acredita a cem por cento na cooperação transfronteiriça que se constitua a Eurocidade Elvas–Badajoz e uni-la por um metro de superfície.

C) CONCRETIZAR OS DESAFIOS E OS OBJECTIVOS FUTUROS

Segundo os entrevistados para concretizar os desafios e os objectivos futuros, o turismo de negócios é para a maior parte dos entrevistados um dos públicos-alvo importantes. Para tal, deveria ser criado um parque logístico, reservando para isso terrenos que apoiassem a plataforma e o TGV e isso aumentaria a visibilidade de Elvas como turismo de negócios.

Para outros cinco entrevistados é importante ter uma estratégia planeada do futuro da cidade e mais deve-se mostrar aos outros o caminho que queremos percorrer, independentemente dos grandes investimentos previstos, pois como afirmam alguns entrevistados “*não podemos ficar demasiado dependentes do poder central, até porque com o actual panorama de crise, não se sabe ao certo os timing’s previstos*”. Contudo, para um entrevistado, a concretização da aprovação da candidatura a património mundial, é decisiva para a concretização dos objectivos futuros.

A colaboração transfronteiriça, é um meio dinamizador da cidade, devendo ser potenciada, para quatro dos entrevistados. Segundo alguns é um ponto assente que os espanhóis que mais perto estão de Elvas, têm de ser entendidos como parceiros e não como concorrentes. Três entrevistados realçam a importância da constituição da Eurocidade Elvas-Badajoz, ultrapassando processos legais, nomeadamente laborais e fiscais.

Depois, em consequência do acima descrito para dois entrevistados, será sem dúvida importante para a concretização dos objectivos a “*especialização a nível turístico*”, e a execução de “*campanhas de marketing e publicidade*” para atrair turistas, para outros dois entrevistados.

Em consideração ao futuro de Elvas, sabe-se que face ao previsto muito do que se projectou pelos entrevistados pode vir a acontecer, afinal, embora Elvas esteja à mercê do poder central, através dos dois grandes investimentos que podem melhorar a cidade, sabemos que estes (plataforma e TGV), estão previstos nos documentos estratégicos nacionais e europeus, como se elucidou no capítulo II.

Mesmo com a crise global, não é vontade do governo parar a construção da linha de Alta Velocidade, tal como afirmou o ministro das Obras Públicas, Transportes e Comunicações” a linha Lisboa/Madrid será mista (passageiros e mercadorias) e "*terá associada a construção de uma via paralela convencional de mercadorias que vai articular os portos de Lisboa, Setúbal e Sines e ligá-los ao sistema ferroviário de mercadorias espanhol e, daí, ao resto da Europa*" através dos Pirenéus. Além da valorização dos três portos do Sul, este projecto vai valorizar as regiões interiores do Alentejo e da Extremadura espanhola e, mesmo, até à Andaluzia” (in Correio da Manhã⁸)

Contudo, e não menos importante, é preciso pensar que esses acontecimentos são mais valias, mas se não se executarem ou demorarem mais tempo do que o previsto, Elvas não deverá esperar, mas sim, pensar com urgência na criação de um plano de marketing territorial, começando já pela melhoria da atractividade do centro histórico. Poderá também dar os primeiros passos com a criação de um grupo de planeamento e desenvolver as etapas estratégicas importantes para a sua execução.

D) SWOT

Tendo como base as respostas dos entrevistados, foi elaborada a análise Swot sobre a cidade de Elvas, apresentada no quadro 5.13.

⁸ <http://www.cmjornal.xl.pt/detalhe/noticias/ultima-hora/tgv-lisboamadrid-tera-impactos-orcamentais-minimos>)

Quadro 5.12 – Análise *Swot*

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ A Localização Geográfica; ▪ O património Militar e religioso que Elvas dispõe; ▪ A moderna estrutura urbana, capaz de dar resposta às actuais condições de investimento previsto; ▪ Uma restauração capaz; ▪ As boas acessibilidades; ▪ O comércio de valias intrínsecas; ▪ O aumento do turismo <i>corporate</i>; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de mão-de-obra qualificada nos sectores necessários, e com formação em áreas de negócio potenciais. Envelhecimento populacional; ▪ Limitações financeiras no tecido empresarial e dada a nossa pequena dimensão; ▪ Falta de estratégia concertada para o futuro longe dos grandes centros; ▪ Património fechado quando existem potenciais clientes; ▪ A passagem da auto-estrada;
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ O TGV; ▪ A Plataforma Logística; ▪ Ser Património Mundial; ▪ Cooperação transfronteiriça (com Badajoz); ▪ Espanha, é uma porta de entrada; ▪ Os investimentos previstos trazem consigo outras pessoas; ▪ A localização geográfica; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A localização geográfica; ▪ A cidade de Badajoz, pode constituir uma ameaça se não se cooperar e porque pode beneficiar mais do que Elvas, face aos investimentos previstos em conjunto; ▪ Que os projectos decididos pelo poder central não se concretizem; ▪ Incerteza no futuro; ▪ A Concorrência de outras cidades Portuguesas, como Évora ou ligadas ao Alqueva e Badajoz; ▪ O envelhecimento populacional; ▪ Falta de massa crítica; ▪ Apatia dos empresários;

Fonte: Elaboração própria, 2010

Tendo em conta a análise *swot*, (quadro 5.14) parte integrante do plano de acção do município, existem muitos conceitos semelhantes, podendo mesmo afirmar-se que, a amostra que permitiu elaborar este estudo, tem plena consciência da cidade e sabe as suas

potencialidades. Contudo, dado não serem todos entendidos de questões de gestão, acabaram por colocar em oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos.

A teoria enfatiza que, a vontade humana muitas vezes faz toda a diferença num processo de marketing desta natureza. É apontado pelos entrevistados, nomeadamente o IEPF, a AEE e o sector privado, a falta de massa crítica e de mão de obra qualificada no concelho, sendo este um “ciclo vicioso”, não havendo empresas a mão de obra fixa-se noutros pontos do país, não obstante, as empresas que se pretendem instalar, procuram mão de obra especializada.

A nível futuro os actores locais têm consciência que a cidade através de uma política estratégica estruturada e com vontade humana, pode modificar o rumo da cidade, concedendo à cidade o estatuto de cidade turística e ganhos de dimensão regional.

Urge a estruturação do produto turístico a oferecer, a segmentação dos segmentos de mercados e a identificação do público-alvo, mas antes e não menos importante, a definição da identidade, para que a imagem não contrarie a realidade daquilo que a cidade é.

Quadro 5.13 – Análise *Swot* – Município de Elvas

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Localização Geoestratégica: No centro do eixo Madrid-Lisboa com boas ligações rodoviárias e proximidade a Espanha e a uma cidade de grande dimensão (Badajoz)		Potenciar a Abertura de Elvas ao exterior, tirando partido do seu posicionamento geográfico privilegiado no contexto nacional e Ibérico, reforçando a conectividade internacional dos diversos modos de transporte, promovendo a competitividade e afirmação externa das infra-estruturas ferroviárias e de logística local	Concorrência nacional e internacional
Excelentes Condições de Acessibilidades / Elevadas Potencialidades como entreposto ou charneira entre Portugal e Espanha		Promover a constituição da Eurocidade Ibérica Elvas-Badajoz	
Singularidade e Grandiosidade da Imagem de Elvas	Património do centro histórico em mau estado de conservação e dificuldades de contratualização, com diversas instituições, de formas de utilização e reabilitação de edifícios históricos e espaços estratégicos	Consolidar Elvas como destino turístico, associado a uma oferta selectiva e ajustada com as características ambientais, naturais e patrimoniais, desenvolvendo uma fileira de produtos turísticos de elevada qualidade e identidade.	
Presença de factos urbanos e monumento de valia histórica e patrimonial assinalável			
Elevada qualidade ambiental e paisagística na envolvente urbana	Insuficiência da estrutura verde urbana como espaço de articulação das Unidades urbanas existentes e em formação		
Vantagens competitivas relativamente a espaços de suporte de actividades económicas e boa cooperação institucional	Insuficiência de equipamentos de ensino e formação profissional a nível médio e superior	Reforçar e desenvolver de forma sustentada e mais competitiva a economia local	
	Reduzida Afectação de recursos (financeiros e humanos) à investigação e desenvolvimento		
	Diminuição e envelhecimento da população e ruptura do modelo económico		
Elevada Vocação e tradição comercial no centro histórico	Excessiva Vectorização para o centro Histórico e dificuldades de articulação com as zonas de expansão da cidade		Abandono Rural
	Declínio funcional do Centro Histórico		

Fonte: CME, 2008

Capítulo VI – Considerações Finais

Neste capítulo expõem-se as conclusões fundamentais a retirar, face aos objectivos formulados. São ainda discutidas as principais limitações do estudo e apresentadas sugestões para futuras pesquisas.

Esta tese corresponde a um trabalho de investigação sobre a imagem, identidade e elementos de atractividade da cidade de Elvas. Neste capítulo são apresentadas as conclusões do estudo, quer as obtidas via pesquisa bibliográfica, quer via pesquisa de campo, tendo em conta os objectivos da investigação.

No final fazem-se algumas considerações em relação às limitações do trabalho e ainda se levantam questões que podem representar pistas em investigações e trabalhos futuros.

6.1 CONCLUSÕES DO ESTUDO

A identidade e a imagem são aspectos fulcrais na definição da marca. A execução deste trabalho vem demonstrar que a marca Elvas ainda não está criada, o produto Elvas ainda não está estruturado. Há confusão em perceber a identidade actual da cidade, e especialmente a identidade desejada, para criar a imagem pretendida e consequentemente a marca propriamente dita.

É unânime que Elvas tem um património militar e religioso de grande singularidade e valia histórica, uma excelente localização geográfica e boas acessibilidades, uma boa restauração, hotelaria e potencialidades futuras, mas, todos os entrevistados deixam como importância primordial, o futuro da cidade, face aos investimentos previstos (nomeadamente a linha de alta velocidade Madrid-lisboa (TGV) e a construção da

plataforma multimodal transfronteiriça Elvas/Caia), e conseqüentemente o desenvolvimento esperado para Elvas e para o Norte Alentejano.

O turismo é sem dúvida, na perspectiva destes entrevistados o público-alvo da cidade, bem como os visitantes espanhóis da *Extremadura*, mas não existe um consenso no posicionamento.

Não existe uma cooperação concreta entre os diversos actores para a criação e a gestão desta marca, mas manifestam vontade, e a teoria enfatiza este aspecto como fundamental.

A autarquia é a principal promotora da cidade, o sector privado e as associações, estão bastante dependentes deste organismo. Reconhecendo que a autarquia tem mais possibilidades para tratar este assunto, mas a verdade é que não se pode responsabilizar autarquia por um trabalho que é de todos.

A criação da marca tem de ser desejada por todos, até os residentes têm de ser responsabilizados e envolvidos no processo.

O que falta é uma entidade, ou um grupo que concerte e medeie a vontade conjunta dos actores locais. Independentemente de cada um olhar Elvas na sua área de actuação, têm consciência que contribuem para a cidade com o seu trabalho, portanto independentemente dos seus objectivos mostram-se disponíveis para acolher um plano estratégico de marketing territorial para a cidade de Elvas.

O Turismo do Alentejo está a desenvolver algumas acções que são importantes para os residentes e para os que trabalham na restauração e autarquia, nomeadamente o programa “conhecer para agir”. Este programa tem o objectivo de levar os trabalhadores destes sectores a visitar os pontos de interesse da cidade, para que os conheçam e posteriormente, possam indicar correctamente aos turistas e visitantes onde se devem dirigir para conhecerem Elvas.

Como referiu o gerente do restaurante El Cristo, é comum os seus clientes perguntarem onde podem ir e o que podem visitar a seguir ao almoço.

Provavelmente isto não acontecerá apenas neste restaurante, mas em vários. Têm de ser os “filhos da terra” os primeiros a saber indicar, tendo em conta que não existe trabalho de guia turístico desenvolvido no concelho, por parte do posto de turismo. Só no ano de 2011 o website do Município disponibilizou *on line* informação turística, considera-se uma apresentação maçuda e pouco sugestiva, pois não é indicado um percurso turístico a realizar, ou uma sugestão museológica a visitar.

Contudo, todos estão convictos de que têm de trabalhar em conjunto, em prol da cidade, e vencer a inactividade que domina o sector privado elvense.

As entrevistas permitiram perceber melhor o papel e a área de actuação da região de Turismo do Alentejo, na verdade, esta região representa 47 concelhos, cada um a “puxar” por si, com grande variedade de oferta, desde praia, monumentos, serra ou campo.

O presidente do Turismo do Alentejo tem uma frase que achei interessante, a marca Alentejo é um todo (Alentejo), que reforça a parte (localidades alentejanas), nesta perspectiva para a Região de Turismo e para a Agência Promoção do Alentejo no Exterior, o importante é criar uma oferta estruturada para cada um dos seus públicos-alvo, através daquilo que o Alentejo tem de melhor.

Estas entidades Participam na promoção de Elvas enquanto concelho do Alentejo, mas não fazem uma comunicação específica de Elvas. o objectivo destes organismos é captar pessoas para o Alentejo, independentemente se vão para Elvas, ou outra localidade alentejana. Assim, Elvas terá de ter a capacidade de se apresentar como cidade diferenciadora das restantes, para que estas entidades a possam olhar de forma diferente, percebendo que Elvas conquista clientes para a marca Alentejo.

A teoria enfatiza a identidade da marca e a formação da imagem como elementos fulcrais na definição da marca. Em Elvas é necessário definir uma identidade singular e diferenciadora, face a outras localidades de forma a sobressair nas recomendações da marca Alentejo.

O Turismo do Alentejo desempenha papel de parceiro, não podem deixar os turistas desapontados, ou com ideias erradas ao visitarem as cidades, vilas ou aldeias alentejanas, portanto, quando divulgam ou comunicam uma cidade, ou ponto de interesse, procuram a excelência, não se encontram nas suas publicações ou nos websites a promoção de monumentos ou igrejas, ou locais que possam comprometer a imagem da marca Alentejo. Tal como foi identificado nos quadros 2.6 e 2.7 do capítulo II, em Elvas ainda há tarefas a realizar para eliminar os factores negativos.

Ainda relacionado com estes ajustes no turismo, realça-se o facto de Elvas ser uma cidade de museus, existe o MACE– Museu de Arte Contemporânea de Elvas, Museu Militar, Museu Rural e Etnográfico, Museu da Fotografia, Museu de Arte Sacra e Museu de Arqueologia, contudo, não se entende que estes museus não façam parte da rede nacional de museus.

O MACE, que se apresenta como um *ex-libris* para a cidade, não faz parte desta rede nacional de museus⁹, por não ter colecção própria. Todavia este museu vem referenciado em algumas publicações da Agência Regional de Promoção Turística do Alentejo, nomeadamente “*O Melhor do Alentejo*”. Segundo o director desta agência, existem muitos monumentos e igrejas em Elvas, bons mas não têm uma conservação e uma informação para poderem fazer parte integrante de publicações para o exterior.

Confirmando a fragilidade apontada nos quadros 2.6 e 2.7 do capítulo II

Por outro lado a falta de mão-de-obra qualificada e a falta de massa crítica no concelho, são outros dos pontos negativos apontados pelos entrevistados e pela Agenda Local de Turismo. A capacidade humana tende a ser cada vez mais limitada, devido ao envelhecimento da população, bem como pelos baixos níveis de qualificação dos recursos humanos, que embora superiores aos do Alentejo, são bastante inferiores ao contexto nacional e mesmo transfronteiriço (INE, 2001).

⁹ http://www.ipmuseus.pt/pt-PT/museus_palacios/lista_museus_palacios/ContentDetail.aspx

6.2 PROPOSTAS E ACÇÕES DE MARKETING RECOMENDADAS

A intenção deste trabalho foi recolher um referencial teórico, relativo ao marketing territorial, através deste e da aplicação de uma entrevista tentou-se responder às questões de partida, após a leitura dos resultados e a apresentação das conclusões, pretende agora deixar algumas ideias que poderiam ser implementadas.

A nível estratégico:

- A criação de um grupo de planeamento, constituído por elementos públicos, privados, associações e cidadãos que se interessem pelo desenvolvimento da cidade;
- Delinear a estratégia de marca para a cidade, com base nos estudos já efectuados, completando com a elaboração e aplicação de um questionário à população;
- Identificar os factores críticos de sucesso, vantagens competitivas da cidade, bem como a realização de uma análise *swot* à cidade de forma a saber quais os pontos fortes e fracos, isto é, identificar os desafios estratégicos da cidade e a sua capacidade de comercialização;
- Definição da identidade e a imagem que se pretende transmitir, elementos fulcrais na definição da marca (poderá ser obtida através do questionário). Preferencialmente que a marca seja corporativa e abrangente a todos os sectores da cidade;
- Definir com rigor quais os parceiros regionais que contribuem para a implementação e divulgação da marca Elvas;
- Corrigir os problemas a nível turístico, sugeridos pelo Turismo do Alentejo.

A nível operacional

- Encontrar um logótipo (imagem estilizada) da cidade, que visualmente seja identificável com Elvas e que transmita os valores e a imagem da marca. (processo já iniciado pelo município);
- Implementação de uma estratégia de comunicação de marketing, concertada com todos os intervenientes, de forma a manter os valores e os ideais da marca;
- Encontrar pessoas emblemáticas a nível nacional, regional e local, fazendo-os embaixadores da marca Elvas;
- Continuar a realização de eventos culturais importantes para a cidade e a angariação de outros com visibilidade a nível nacional e/ou internacional;
- Medição anual e seguimento do estado das políticas implementadas, no processo de construção da imagem de marca da cidade, bem como analisar os desvios;

6.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Convém ressaltar que todo método de pesquisa apresenta limitações (Vergara, 2004), cabendo ao investigador tê-las em mente para com isso poder tentar contornar os obstáculos.

Efectivamente, uma reflexão sobre todas as suas fases, desde a preparação, à elaboração e a análise dos seus resultados permitem evidenciar as suas limitações e fazem emergir algumas questões que podem, eventualmente, ter algumas implicações em futuras investigações.

Na fundamentação teórico-empírica, seleccionar com precisão os conceitos teóricos que melhor se adaptariam a este trabalho, tendo em conta que nos últimos anos esta matéria vem tendo bastantes contributos.

Na metodologia, cabe destacar que, estamos na presença de um estudo de caso, o universo aqui estudado não é representado por uma amostra probabilística, as inferências tomadas não devem ser interpretadas de forma generalizada mas antes com certas restrições (não existindo garantia de representatividade da amostra não a podendo extrapolar, com confiança para o universo, os resultados obtidos).

A incidência deste estudo é limitado geograficamente a um concelho, Elvas, portanto, é muito provável que as conclusões do mesmo não sejam aplicadas a outras cidades ou regiões.

Por outro lado, o instrumento de recolha de dados utilizado nesta pesquisa – entrevista, apresenta como limitação o tempo dispendido na realização da entrevista e o tempo com a programação atempada da mesma com o entrevistado, acresce ainda o custo da deslocação e o tempo usado para chegar ao entrevistado.

Neste caso em particular, não havendo participação de outras entidades que foram solicitadas no sector privado e público. Lamenta-se o facto de não ter sido conseguido a opinião do Presidente da Câmara, contudo agradeço bastante ao Vice-Presidente por ter participado neste estudo. Deveria o município ser o principal interessado num estudo desta natureza para a cidade.

Limitações temporais, pois muitos entrevistados justificaram que não podiam por questões de tempo e não havia de forma de esperar mais pela sua disponibilidade.

Na discussão dos resultados, houve uma preocupação para que os mesmos fossem apresentados de uma maneira mais sintetizada, permitindo que a sua leitura pudesse ser pouco cansativa. Contudo, tendo em conta os resultados obtidos não foi possível minimizar este facto, apresentando-se o mesmo um pouco longo.

6.4 RECOMENDAÇÕES E PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO FUTURO

Este trabalho pretendeu contribuir para um maior conhecimento sobre a cidade de Elvas, a sua actual imagem, identidade e factores de atractividade da cidade. O tema, para mim que resido na cidade e faço dela o meu dia a dia, pareceu mais do que

importante para ser tratado, sendo que havia percepção que se pode fazer muito mais e melhor pela cidade.

O marketing territorial é estudado a vários níveis, desde o sentido de pertença dos residentes, às cidades digitais, à atractividade dos centros históricos, à construção da identidade e imagem, ao planeamento urbanístico, ou ainda à Eurocidade, como forma de ganhos de competitividade territorial. Como perspectivas futuras de estudo deixam-se as seguintes ideias:

- Executar um trabalho semelhante, adoptando o questionário como técnica de recolha de dados primários, permitindo obter a opinião de um número significativo da população do concelho;
- Avaliar se nas cidades onde já existe cooperação no âmbito de um grupo de planeamento, existem resultados de marketing eficazes, e quais os impactos a nível de turismo, de residentes e de empresas;
- Estudar as iniciativas promovidas pelas diversas cidades, no âmbito do marketing e perceber se realmente se efectuam planos de marketing estratégico, ou apenas, se limitam a executar ferramentas de marketing operacional;
- Avaliar os atributos da identidade da imagem nas Eurocidades constituídas, de modo a observar os impactos a nível turístico;

Referências bibliográficas

- A21L –Agenda 21 local (Maio 2007), “Contribuição sobre o Contexto Supra Local do Desenvolvimento de Elvas”, Associação de Municípios do Norte Alentejano, Câmara Municipal de Elvas e Universidade Nova de Lisboa.
- Aaker, D. (1996), *Building Strong Brands*, New York, The Free Press.
- Aaker, D.A. & Batra, R. & Myers, J.G. (1992), *Advertising management*, Fourth edition. Prentice–Hall international editions, New Jersey.
- Aaker, D. (1991), *Managing Brand Equity, Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York, The Free Press.
- Ahmed, Z. (1996), “The need for the identification of the constituents of a destination tourist image: a promotion segmentation perspective”. *Journal of Professional Services Marketing*, vol. 14, n.1 :37–60, Haworth Press.
- Almeida, António Guilherme de (2006), “Gestão e Marketing Estratégico das Cidades, o Caso da Cidade de Viseu” – Dissertação de Mestrado, ISCTE.
- Almeida, Clarinda (2003), “Marketing das Cidades – Caso de Estudo do Desenvolvimento da Cidade de Viseu” – Dissertação de Mestrado, ISCTE.
- Ancarani, F. (2001), “Marketing Places. A Resource–Based Approach And Empirical Evidence From The European Experience”, SDA Bocconi, Research Division *Working Paper* No. 01 /55.
- Anholt, S. (2005), “Some Important Distinctions in Place Branding”, *Place branding*, Vol. 1, Nº 2, pp. 116–121.
- Anholt, S. (2002), “Foreword to Special Issue of Journal of Brand Management”, *Journal of Brand Management*, vol. 9, no 4–5, pp. 229–239.
- Arostegi, Agustín (2006), “La Eurociudad Vasca: Un Proyecto de Desarrollo Territorial Transfronterizo”, *Revista Portuguesa de Marketing* nº 19, p.p. 29–33.
- Ashworth, G.J. & Voogd, H. (1994), “Marketing and Place Promotion”, in Gold, J.R. & Ward, S.W. (Eds). *Place Promotion, the Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*, John Wiley & Sons, Chichester, pp. 39–52.
- Ashworth, G.J. & Voogd, H. (1990), *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*. Belhaven Press, London
- Avraham, E. (2004), “Media Strategies for Improving an unfavorable city image. Cities”, Vol. 21 Nº 6, pp. 471–479.

- Avraham, E. (2000), "Cities and their news media images". *Cities*, Vol. 17, n.º5, pp.363-370
- Azevedo, António (2008), "Marketing territorial Orientado para residentes: sentido de pertença, auto-estima e construção da identidade de uma cidade", 2º Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia, 20-22 de Novembro de 2008 ISCTE, Lisboa
- Azevedo, António (2006), "Marcas de cidades: Marketing Territorial para o desenvolvimento", Revista *Marketeer*, Fevereiro de 2006, p.p.74-86.
- Azevedo, António (2004), "Cidades como Marcas: O Papel da Estratégia de Comunicação no Contexto de Marketing Territorial". *Actas do 4º SOPCOM*, pp. 1777-1786.
- Baloglu, S. e Brinberg, D. (1997), "Affective images of tourism destinations", *Journal of travel research*, 35(4):11-15, USA.
- Barbosa, João Pinto (2006), "Atractividade e Imagem da Cidade: Estratégias para a captação de turismo", *Revista Portuguesa de Marketing* nº 19, p.p.63-75.
- Barclays Bank (2002), "Competing with the world: a study of the economic development strategies of some of the world's richest regions", Urban and Economic Development Group.
- Bardin, L.(2004), *Análise de Conteúdo*, 3ª edição, Edições 70, Lisboa.
- Bardin, L.(1995), *Análise de Conteúdo*, Edições 70, Lisboa.
- Barich, H., Kotler, P.(1991) "A Framework for Marketing Image Company", *Sloan Management Review*, Winter, 1991.
- Bennett, P. D. (1988), "Dictionary of Marketing Terms", Chicago: The American Marketing Association.
- Berg, L. van den & Braun, E. & Winden, W. van (2001), "Growth clusters in European metropolitan cities. A comparative analysis of cluster dynamics in the cities of Amsterdam, Eindhoven, Helsinki, Leipzig, Lyons, Manchester, Munich, Rotterdam and Vienna", Ashgate Publishing Ltd, Aldershot.
- Berg, L. Van Den & Klaasen, L. & Meer, J. Van Der (1990), "Marketing Metropolitan Regions", Rotterdam: Erasmus University, EURICUR.
- Berg, L. van den & Klink, H. Arjen & Meer, J. van der (1993), "Governing Metropolitan Regions", Avebury, Aldershot.
- Bradley, A., Hall, T. & Harrison, M., (2001), "Selling Cities: Promoting New Images for Meeting Tourism", Geography and Environmental Management Research Unit.
- Câmara Municipal de Elvas, (2008), "Plano de Acção e Regeneração Urbana do Concelho de Elvas".

- Câmara Municipal de Elvas (2007), “A Eurocidade” (no âmbito da Feira de Indústria e Logística do Alentejo, 3ª Edição, Vendas Novas), Nuno Mocinha.
- Carvalho, Leonor Vacas de (2007), “Imagem de Marca das Universidades em Portugal”, dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de doutorado em gestão especialidade em marketing, ISCTE.
- Cervo, A. L.; Bervian, P. A. (1983), *Metodologia Científica*, 3ª Ed., São Paulo McGraw-Hill.
- Chalfen, R. (1979), “Photography’s role in tourism some unexplored relationship”, *Annals of tourism research* 6 (4): 435–447, USA.
- Chon, K. (1992), “The role of destination image in tourism: an extension”, *Revue de Tourisme*, 1:2–8.
- Cidrais, Álvaro (1998), *O Marketing Territorial aplicado às cidades médias Portuguesas*, Edição do autor, Lisboa.
- Cidrais, Álvaro (2001), “O marketing territorial aplicado às cidades médias portuguesas: os casos de Évora e Portalegre”, *Revista Bibliográfica de Geografia y Ciencias Sociales*, Nº 306, 31 de Júlio, ISSN: 1138–9796. Universidade de Barcelona, Espanha.
- Correia, Ricardo (2005), “Marketing turístico: uma abordagem em rede”, Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Portugal, p. 298.
- Costa, Joan (1992), “Imgen Pública, una Ingenieria Social”, Fundesco (Fundacion para el desarrollo de la Funcion Social de las comunicaciones).
- Creswell, J.W. (2003), *Research Design, Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 2nd ed. SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks, California
- Dann, G. (1993), “Advertising in tourism and travel: tourism brochures”, *Encyclopedia of hospitality and tourism*, London, p. 893–901.
- De Chernatony, L. (1999), “Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation”, *Journal of Marketing Management*, p. 15, pp. 157–179.
- De Chernatony, L. & McDonald, M. (1998), *Creating powerful brands in consumer service and Industrial markets*, Butterworth–Heinemann, Oxford.
- De Chernatony, L. e M. McDonald (2001), *Creating powerful brands in consumer, service and industrial markets*, Butterworth–Heinemann, Oxford, Reino Unido.

- Donovan, R., *et al*, (1994), "Store atmosphere and Purchasing Behaviour", *Journal of Retailing*, Vol. 70, nº3.
- Duffy, H. (1995), "Competitive Cities: Succeeding in the Global Economy", Spon, London.
- Duncan, T. & Moriarty, S. (1997), *Driving Brand Value*, McGraw-Hill Companies, NewYork.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (2002), "Beauty is in the eye of the beholder the impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians", *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507-559.
- Elizagarate, Victoria de (2003), *Marketing de Ciudades*, Editora Pirâmide, Madrid.
- Elizagarate, Victoria de (2006), "Estratégias de marketing para las ciudades: el turismo y la organizacion de eventos en la Europa del S.XXI", Conferência Ibérica de Marketing das Cidades, Instituto Português de Administração de Marketing.
- Erickson, E. H., *Identity and the Life Cycle*, London: Norton & Company, UK.
- FBO, Consultores, S.A (2000), "Plano Estratégico da Cidade de Elvas".
- Friedmann, R.(1995), "Identidad e Imagen Corporativa para Ciudades", *Revista Chilena de Administración Pública*.
- Gaio, S. e Gouveia, L. (2007), "O Branding Territorial: uma abordagem mercadológica à Cidade", *Revista A Obra Nasce*. Edições UFP. ISSN 1645-8729, pp 27-36.
- Garcia, M., Estirado, L. (2006), "El marketing de ciudades: Análisis y estrategias de planificación para el desarrollo económico y turístico delas ciudades históricas", Conferência Ibérica de Marketing das Cidades, Porto.
- Gardner, B., Levy, S. (1955), "The Produd and The brand", *Harvard Business Review*, p 33-9, Mar./Apr., 1955.
- Gertner, D. e Kotler, P. (2004), "How Can a place Correct a Negative Image", *Place Branding*, Vol. 1, Nº 1, pp.50-57.
- Gilmore, F. (2002), "A country - can it be repositioned? Spain - the success story of country branding". Special Issue of *Brand Management*, Vol. 9 No 4-5, April 2002, pp. 281-293.
- Gilodi, C. (2004), "Territorio e Marketing, Tra Letteratura e Nuovi Percorsi di Ricerca", Liuc Papers, nº 149, Série *Economia e Instituzione* 13. [Em Linha] Disponível em <http://www.biblio.liuc.it/liucpap/pdf.149> (consultado em 2/10/09).

- Gioia, D.A.; Thomas, J.B. (1996), "Identity, image and issue interpretation: sensemaking during strategic change", *Administrative Science Quarterly*, January, vol. 41, n° 3, pp. 63–81.
- Gold, R. J. & Ward. V. S. (1994), *Place Promotion, The use of publicity and marketing to sell towns and regions*, Wiley & Sons Ltd, Chichester.
- Gray, Edmund R. e Larry R. Smeltzer (1985), "SMR Forum: corporate image – an integral part of strategy", *Sloan Management Review*, Vol. 26, N°4, Summer, pp.73–78.
- Guel, José Miguel Fernandez (2006), *Planificación Estratégica de Ciudades" – Nuevos Instrumentos y Procesos*, Editorial Reverté.
- Gunn, C. A. (1988), *Vacation Scape: Designing Tourist Regions*, (Second Edition) New York: Van Nostrand Reinhold.
- Han, C. Min & Terpstra, Vern, (1988), "Country-of-origin effects for uni-national and bi-national products", *Journal of International Business Studies*, vol. 19, n. 3, p. 235–255.
- Hanefors, M. e Larson, L. (1993), "Video strategies used by tour operator", *Tourism management*, p. 27–33, Butterworth Heinemann, England.
- Hague, P.N., Hague, N & Morgan, C-A. (2004), *Market research in practice; A guide to the basics*, Kogan Page, London.
- Hankinson, G. (2001), "Location branding: A study of the branding practices of 12 English cities", *Brand Management*, vol. 9, no. 2, pp.127–142.
- Helbrecht, I. (1994b), "Conflict, consent, cooperation: comprehensive planning in Germany beyond market and state" (pp. 521–530) in Braun, Gerhard I. (1994) (Ed). *Managing and marketing of urban development and urban life*, Berlin.
- Herbig, P. y Milewicz, J. (1993), "The Relationship of Reputation and Credibility to Brand Success", *Journal of Consumer Marketing*, Vol.10, N.3, pp. 18–24.
- Herrn, D. (1997), *Marketing, Non-profit Programs and Services*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Holcomb, B. (1994), *City make-overs: marketing the post-industrial city*, pp. 115–130, in Gold & Ward´s (Ed) (1994). *Place Promotion*. Wiley & Sons Ltd, Chichester.
- Hospers, G. (2004), "Place Marketing in Europe: The Branding of the Oresund Region", *Intereconomics*, Vol. 39, n° 5, p. 271–280.
- Idvall, M. & Salomonsson, A. (1996), "Att skapa en region – on identitet och territorium," Nordiska institutet för regionalpolitisk forskning, Danmark.

- Jenkins, AM (1985), "Research methodologies and MIS research. In: Munford, E. et al. Research Methods in Information Systems". Proceedings of the IFIP WG 8.2 Colloquium. Manchester Business School, 1–3 September, 1984. North– Holland.
- Kapferer, J. N. (2000), *Strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*, Kogan Page Ltd., London.
- Kapferer, J.N.(1992), *Strategic brand Management*", New York: The Free Press.
- Kavaratzis, M. e G. J. Ashworth (2007), "Partners in coffee shops, canals and commerce: Marketing the city of Amsterdam", *Cities*, Vol. 24, n°1: 16–25.
- Kavaratzis, M. e G. J. Asworth, (2005), "City Branding: An Effective Assertion of Identity or A Transitory Marketing Trick?" *Tijdschrift Voor Economische en Sociale Geografie*, Vol. 96, N°5, pp. 506–514.
- Kearns, G. e Philo, C. (Ed.) (1993), *Selling Places. The city as cultural capital, past and present*, Pergamon Press Ltd, Oxford.
- Keller, K.L. (2002), *Branding and brand equity*, Marketing Science Institute, Chambridge, Mass., United States.
- Keller, K.L. (1998), *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*, Upper Saddle River. Prentice Hall, New Jersey.
- Killingbeck, A. e Trueman, M. (2002), "Redrawing the Perceptual Map of a City". Bradford University School of Management, *Working Paper* N° 02/08.
- Kotler, Philip, Gertner David, (2004), "O Estratégico Marketing dos Lugares", *HSM Management*, 44, Maio–Junho.
- Kotler, P., Gertner, D. (2002), "Country as brand, product and beyond: A place marketing and brand management perspective", *Journal of Management*, vol. 9, no. 4/5, April, pp. 249–261.
- Kotler, P., Halmon, M., Rein, I., Haider D., (2002), *Marketing Asian Places*, Singapore, John Wiley.
- Kotler, P., Asplund, C., Rein, I., Haider, D., (1999 (1)), *Marketing Places Europe, How to Attract Investments, Industries, Residents and Visitors to Cities, Communities, Regions and Nations in Europe*, Prentice Hall, London.
- Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., (1999(2)), *Marketing for Hospitality and Tourism*, 2ª Edição, Prentice Hall.
- Kotler, Somkid Jatusripitak y suvit Maesincee, (1998), *El Marketing de las Naciones*, p.p. 479. 1ª edição.

- Kotler, P. & Jatusripitak, S. & Maesincee, S. (1997), *The Marketing of Nations*, Simon & Schuster Trade, New York.
- Kotler, P. (1994), *Marketing Público: como atrair investimentos, empresas e turismo para cidades, regiões, estados e países*, Makron Books, São Paulo, Brasil, p.391.
- Kotler, P. et al. (1993), *Marketing Places*, New York, Free Press.
- Kotler, P. (1991), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, 7th edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall International.
- Kotler, P. (1978), *Marketing para organizações que não visam lucro*, Atlas, São Paulo, Brasil, p.430.
- Krantz, M. & Schätzl, L. (1997), "Marketing the city "In European Cities in Competition, Ashgate Publishing Company, Avebury.
- Larsson, Therese (2006), "Brand New City_ A Place marketing study on Jönköping", Master Thesis in Business Administration Jönköping International Business School.
- Laxe, Fernando Gonzalez, Cristal, José Venancio Salcines,(2003), "Los factores de competitividad y marketing territorial del Espacio Atlantico Europeo", *Boletín Económico* de ICE N° 2789, del 8 al 14 de Diciembre, Espanha.
- Lencastre, P. (2007), *O Livro da Marca*, Coordenação (Eds), Lisboa: Dom Quixote, pp. 23-71.
- Loden, J. D. (1992), *Megabrands: how to build them, how to beat them. Business one Irwin*", Homewood (IL).
- López Carmona, J. M. (2004) "Planificación estratégica y marketing de lugares", Disertación presentada en Seminario Virtual 2004 "Marketing de Ciudades y Desarrollo Urbano". Imago Urbis. Universidad Nacional de Quilmes4.
- Machin, C. (1993), *Marketing y turismo*, Sintesis, Madrid, p.286, Espanha.
- Malhotra, N.K. (1999), *Marketing research: Na Applied Orientation*, 3° ed., Prentice-Hall Internacional, Londres.
- Marrero, Manuel (2004), "Identidad e Imagen aspectos esenciales a considerar en los Planes Estratégicos de Ciudad", Universidad Camilo Cienfuegos Matanzas.
- Marshall, C & Rossmans, G.B. (1999), *Designing Qualitative Research*, 3rd ed. SAGE Publication, Inc., Thousand Oaks, Carlifornia.
- Martineau, P (1958), "The personality of the retail store", *Harvard business review*, v.36.

- Meer, J. van der (1990). "The role of City-Marketing in Urban Management", Rotterdam: European Institute for Comparative Urban Research (EURICUR- Erasmus University).
- Molinillo, S. (2001), "Experiencias internacionales en revitalización de centros urbanos", *Distribucion y consumo*, n.º 57, Abril-Maio, Madrid, p.p. 31-45.
- Murphy, J. M. (Ed.) (1998), *Brands- the new wealth creators*, MacMillan, London.
- Nagashima, Akira, (1977), "A comparative "made in" product image survey among Japanese businessmen", *Journal of Marketing*, July, p. 95-100.
- Nasar, J. L. (1998), *The Evaluative Image of the City*", Sage Publications, London. Neill,
- Nunes, Flávio (2002), "Processo de Planeamento de Marketing Territorial Estratégico: um instrumento de operacionalização de estratégias de política para a área metropolitana do Porto", Dissertação de Mestrado em Planeamento e Projecto do Ambiente Urbano, faculdade de Arquitectura e de Engenharia da Universidade do Porto, Portugal.
- O'Shaughnessy, J. e O'Shaughnessy, N. (2000), "Treating the Nation as a Brand: Some Neglected Issues", *Journal of Macromarketing*, Vol. 20, nº 1, p. 56-64.
- Olins, W. (2002), "Branding the nation - the historical context", *Journal of Brand Management*, Vol. 9, 4-5. pp. 241-248.
- Olins, Wally (2001), *The Corporate Identity Audit*, Cambridge Strategy Publications Ltd, UK.
- Olins, W. (1991), "The Power of Corporate Identity", *World Executive's Digest*, October, pp. 16-25.
- Oñate, F. (1994), *Marketing turístico*, Editorial Centro de Estudios Ramon Areces, p. 818, Madrid, Espanha.
- Pennington, R. (2004), "Brands, Culture and Semiotics (Revisited) in Creative Strategy Development", In Cardoso, P. e Gaio, S. (Eds), *Publicidade e Comunicação Empresarial - Perspectivas e Contributos*, Edições Universidade Fernando Pessoa, Porto, p. 45-61.
- Pent (2007), "Plano Estratégico Nacional do Turismo", Turismo de Portugal, IP, Ministério da Economia e da Inovação.
- Pessemier, E. A. (1980), "Store Image and Positioning", *Journal of Retailing*, Vol.56, Nº1, pp. 94-106.
- PORA (2007), "Programa Operacional Regional do Alentejo 2007-2013", CCDR-A - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo.

- Rainisto, Seppo (2003), "Success factors of Place Marketing: A study of Place Marketing practices in Northern Europe and the United States", Doctoral Dissertations 2003/4, Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business, ESPOO.
- Rainisto, S. (2001), "Lisensiaatintutkimus: Kaupungin kehittäminen merkkituotteena. Lahden ja Helsingin tapaustutkimukset. Licenciate Study: City Branding -Case Studies Lahti and Helsinki". Helsinki University of Technology, Espoo.
- Randall, G. (1997), *Branding*, Kogan Page Ltd., London.
- Reis, Elizabeth (1997), *Estatística Multivariada Aplicada*, Sílabo, Lisboa.
- Saraiva, José Hermano (1996), "Guia das cidades e vilas históricas de Portugal", Guia Expresso, Junho, Jornal Expresso.
- Schlluter, R. (1998), "El rol de las camisetas en la creación de imagens del destino", *Estudios e perspectivas en turismo*, v. 7, p. 5-23, Argentina.
- Sequinel, M^a Carmen Mattana (2002), "O modelo de sustentabilidade Urbana de Curitiba - Um estudo de caso", Dissertação de Mestrado, Brasil.
- Shimp, T. (2000), *Advertising Promotion*, 5th Edition. Dryden Press, Orlando.
- Silva, M. J. (2008), "Identidade das Cidades: Modelo de Estudo Aplicado ao Caso da Cidade da Covilhã", artigo publicado nas actas das XVIII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão "Innovation, Entrepreneurship, knowledge and Enterprise in Competitiveness"; 7 e 8 de Fevereiro, organizadas pela Universidade Economia Porto, Portugal. Em co-autoria com Moreira, Jacinta.
- Snepenger, D. e Snepenger, M. (1993), "Information search by pleasure travelers", *Encyclopedia of hospitality and tourism*, p.830-835, Londres, Inglaterra.
- Sousa, Cláudio (2007), "Gestão de Marcas País: O caso de Portugal", " Dissertação de Mestrado em Marketing, Faculdade de Economia Universidade do Porto
- Teixeira, I. Silva, Teixeira, Regina Cleide Figueiredo da Silva, Vieira Rosilene da Silva, Vilhena, Ana Paula Mendes Pereira de (2006), "O Marketing Estratégico de Localidade e sua Relação com o Marketing Turístico", COBRAC 2006 · Congresso Brasileiro de Cadastro Técnico Multifinalitário - UFSC Florianópolis - 15 a 19 de Outubro 2006.
- Trueman, M. et al. (2001), "Bradford in the PremierLeague? A Multidisciplinary Approach to Branding and Repositioning a City". *Working Paper* No 01/04 Bradford University School of Management, Bradford.

- Urban and economic Development Group (2001), "Towns and Cities: Partners in Urban Renaissance". (Em linha). Disponível em <http://www.biblio.liuc.it/liucpap/pdf.149> (consultado em 2/10/09)
- Valls, Josep Francesc (1992) *La Imagen de Marca de los Países*, Mac Graw-Hill.
- Vaz, G. N. (1995), *Marketing institucional: o mercado de ideias e imagens*, Pioneira, S. Paulo, Brasil, p. 359.
- Vicente, Ana (2001), "Marketing Territorial e grandes eventos", Tese de Mestrado em Planeamento Regional e Urbano, Universidade Técnica de Lisboa (Instituto Superior de Agronomia, Instituto Superior de Economia e Gestão, Instituto Superior Técnico, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Faculdade de Arquitectura), Lisboa.
- Vives, W. (2000), "A imagem do local de origem dos produtos e a obtenção de vantagens competitivas: Um estudo de caso dos cafés especiais de São Paulo", São Paulo Fundação Getúlio Vargas, Dissertação (Mestrado em Administração).
- Ward, S.V. (1998), *Selling Places. The Marketing and Promotion of Towns and Cities, 1850-2000*. Routledge, New York.
- Weillbacher, W. M., (1993), *Brand marketing: building winning brand strategies that deliver value and customer satisfaction*, NTC Business Books, Lincolnwood, IL.
- Wicks, B. e Schuett, M. A. (1991), "Examining the role of tourism promotion through the use of brochures", *Tourism management*, December, p.301-312, Butterworth Heinemann, England.
- Whetten, D, Godfrey, P, (1998), *Identity in organizations*, London: Sage Publications.
- Wood, L. (2000), "Brands and brand equity: definition and management", *Management Decision*, 38/9, pp.662-669
- Worcester, R. M. (1986), "Corporate Image Research," *Consumer Research Handbook* (3rd ed.). London, McGraw Hill, 601-616, UK.
- Yin, R. (2003), *Case Study Research, Design and Method's*, 3 ed., Thousand Oaks, Sage Publications.
- Yin, R.K., (1994), *Case Study Research, Design an Methods*, 2ª Ed., Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Zimmer, M R. e Golden, L., (1988), "Impressions of retail stores: a content analysis of consumer images", *Journal of Retailing*, Vol. 64, N°3, pp. 265-293.

NETGRAFIA

<http://www.biblio.liuc.it/liucpap/pdf.149> (consultado em 2/10/09)

<http://www.biblio.liuc.it/liucpap/pdf.149> (consultado em 2/10/09)

<http://www.odpm.gov.uk/index.asp?id=1127621>

<http://www.odpm.gov.uk/index.asp?id=1127621>

([http://pt.wikipedia.org/wiki/C%C3%A2mara_municipal_\(Portugal\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/C%C3%A2mara_municipal_(Portugal)), 19/11/2010)

(<http://www.iefp.pt/iefp/Paginas/Home.aspx>)

<http://www.turismoalentejo-ert.pt/>

<http://www.locumconsulting.com/> (consultado em 04/12/2010)

<http://www.ama-pdx.org/> (consultado em 2009)

www.ama.org, 2009)

<http://www.cmjornal.xl.pt/detalhe/noticias/ultima-hora/tgv-lisboamadrid-tera-impactos-orcamentais-minimos>), consultado em 09/10/2010

<http://www.visitalentejo.com>

<http://www.visitelvas.com>

<http://www.cm-elvas.pt> (consultado em 22/02/2010)

http://www.milideias.pt/elvas/viver_elvas?page=turismo&sub_page=locais&id=7(consultado em 22/02/2010)

Apêndices

Apêndice A: Guião da Entrevista

Imagem de Elvas

- Como vê a imagem de Elvas actualmente?
- Quais são as mais importantes qualidades e atributos que considera associados à imagem de Elvas?
 - o Como são comunicadas/divulgadas?
 - o Essa comunicação/divulgação tem sido bem sucedida?
- Quais são as cidades que mais concorrem/competem com Elvas?
 - O que é faz Elvas de diferente dessas cidades?

Autarquia / Actores Locais

- Existe cooperação entre os diferentes actores de modo a construir uma imagem de Elvas forte?
 - o Qual o seu papel nesta cooperação e na construção dessa imagem forte de Elvas?
 - Quem tem a responsabilidade de desenvolver e comunicar a imagem de Elvas?
 - Há algum actor local fora do processo de construção da imagem da cidade de Elvas?
 - Que futuro papel cabe à autarquia, ao sector privado e às instituições de Investigação e Ensino Superior na melhoria da atractividade de Elvas?
- Como é que os actores locais reagem a alterações na envolvente da cidade, transito, novas tendências, inovações, estilos ou desenvolvimentos?

Público-alvo

- Que tipo de indivíduos representam o público-alvo mais importante para a cidade de Elvas?
 - Deve a cidade de Elvas satisfazer esse especifico público-alvo através de uma oferta particular?
- Como é que os residentes de Elvas se envolvem no processo de desenvolvimento da cidade?

Futuro

- Como vê a imagem futura da cidade de Elvas?
- Qual a sua visão/ambiçao para a cidade de Elvas e objectivos para o futuro?
- Como é que Elvas deveria gerir esses objectivos e os desafios futuros?
- (forças / fraquezas /oportunidades / ameaças)

Apêndice B: Texto da mensagem a solicitar a entrevista

Exmo. Senhor:

Sou aluna na Universidade de Évora do mestrado de Gestão de Empresas na área de especialização em Marketing. Estou a elaborar a minha tese de mestrado sob a orientação da Professora Doutora Maria Raquel Lucas e da Prof^a Doutora Leonor Vacas de Carvalho, subordinada ao tema: "*Imagem, Identidade e Elementos de Atractividade da Cidade de Elvas*", para tal, necessito de realizar algumas entrevistas aos actores locais e regionais que trabalham o turismo do Alentejo, para as quais peço a sua colaboração.

Consoante a sua disponibilidade, gostaria de marcar consigo uma entrevista neste âmbito. A entrevista a realizar tem de ser pessoal (por respeito à metodologia científica a seguir).

A sua participação será de grande valia para a conclusão deste trabalho.

Na expectativa das V/ breves notícias, subscrevo-me.

Cristina Amiguinho

Apêndice C: Análise de Conteúdo

I) IMAGEM

Tabela 1 - Análise da pergunta: Como vê a imagem de Elvas actualmente?

INQUIRIDO	UNIDADES DE REGISTO	UNIDADES DE CONTEXTO
A	Potencialidade	Grande futuro
A	Porta de entrada	Porta de entrada na península Ibérica e Europa
B	Desenvolvida, fortalecida, preparada para o futuro	Dotar Elvas de infra-estrutura que dêem resposta a um conjunto de bens e serviços
B	Património recuperado	Os actores locais têm vindo a trabalhar nesta componente
B	Abaixo do crescimento previsto	Como está o próprio país e a conjuntura internacional
B	Imagem positiva e mais moderna	Melhoramentos, tratamentos específicos a nível urbano
C	“Mais bonita e melhorada	As muralhas já estavam bastante deterioradas e esta melhoria veio dar uma lufada de ar fresco
D	Melhorada	Tem vindo a evoluir ao longo dos tempos
E	Apagada	Elvas tem de criar uma imagem única e as empresas irem atrás dessa imagem
F	Empreendedora	Apesar de inserida no meio rural
F	Dinâmica	Com grande actividade
G	Desconhecida	Desconhecida a nível nacional
G	Fechada	Entre a passagem para Badajoz e o OH Elvas Oh Elvas de Paco Bandeira
G	Mais bonita	Melhorou a nível de visibilidade
G	Espanhóis	Imagem de atalhados, bacalhau dourado e marisco
H	Potencial	Interessante pelo ponto de vista turístico
H	Património	Conjugado com Espanha, pelas cidades e Mérida e Trujillo e Portugal com Évora
H	Requer melhoramentos	Precisa de ser dinamizada e acautelar melhor o património
I	Participativa no desenvolvimento	Turismo cultural e paisagístico
I	Alentejana	Contribui para a marca Alentejo
I	Património militar invejável	Património militar invejável
I	Boa Localização geográfica	Privilegiada, com a A6, futura Plataforma e TGV
J	Potencial turístico	No mercado de lazer e <i>corporate</i>
J	Novos melhoramentos	Melhoramento das estruturas existente
J	Falta de divulgar	Elvas enquanto património Histórico e cultural
L	Grande potencial	De crescer
L	Património Histórico e cultural	Que lhe pode conferir o selo da Unesco
M	Mais moderna, mais bonita	Com melhores vias de comunicação
M	Ausência de desenvolvimento	Falta um projecto para a cidade

Tabela 2 – Unidades de Registo, Subcategorias e categorias

INQUIRIDO	UNIDADES DE REGISTO	SUBCATEGORIAS	CATEGORIAS
B	Desenvolvida, fortalecida, preparada para o futuro	Imagem melhorada	Imagem evoluída face ao passado (8 U.R.)
B	Imagem positiva e moderna	Imagem Moderna	
C	Mais bonita e melhorada	Imagem melhorada	
D	Melhorada	Imagem Melhorada	
F	Empreendedora	Imagem moderna	
F	Dinâmica	Imagem moderna	
G	Mais bonita	Imagem melhorada	
M	Mais moderna, mais bonita		
A	Potencialidade	Potencial Turístico	Potencial Turístico e de crescimento (5 u.r.)
I	Participativa no desenvolvimento	Turismo cultural e paisagístico	
j	Potencial turístico	Potencial Turístico	
H	Potencial	Turístico	
L	Grande potencial	De crescimento	
E	Apagada	Não é uma imagem única	A imagem não é única e estruturada (4 U. R.)
G	Desconhecida	A nível nacional	
G	Fechada	Numa imagem passada	
J	Falta de divulgar	O que existe	
G	Espanhóis	Atoalhados e bacalhau dourado	
M	Ausência de desenvolvimento	Projectar a cidade para o futuro	
B	Património	Património	Com Património Militar importante (4 U.R.)
H	Património recuperado	Património	
I	Património militar invejável	Património	
L	Património Histórico e cultural	Património mundial	
B	Abaixo do crescimento previsto	Dada a conjuntura	Precisa de dinamizar e acautelar o seu património (3.U.R.)
H	Requer melhoramentos	Dinamizar e acautelar o património	
J	Novos melhoramentos	Do património existente	
A	Porta de entrada	Bem localizada	Localização Geoestratégica (2 U.R.)
I	Boa Localização geográfica	Bem localizada	

Tabela 3 – Análise da pergunta: Qualidades e Atributos associados á imagem de Elvas

INQUIRIDO	UNIDADES DE REGISTO	UNIDADES DE CONTEXTO
A	Equipamentos existentes	Para a instalação para novas empresas
A	Potencialidades Culturais	Candidatura a património Mundial
B	Património	Factor de desenvolvimento para a cidade
B	Investimentos previsto	Construção da plataforma, do TGV
C	As muralhas	Diferentes de tudo o que existe no mundo
C	O Aqueduto da Amoreira	
D	Património Arquitectónico	
E	Património Arquitectónico	
E	Património Gastronómico	
F	Património Arquitectónico militar	
F		
G	Património Arquitectónico	
G	Cidade de congressos	
G	Património Gastronómico	
H	Localização Geográfica	Porta de entrada para muitos turistas
H	Grande nº de microempresas	Que lhe dão um toque interessante
H	Património de arquitectura militar	Jóia da coroa que vale a pena potenciar
I	Património Arquitectónico Militar	
J	Património Arquitectónico Militar	
J	Localização Geográfica	
L	Localização geográfica	o facto de ser transfronteiriça
L	Monumentos históricos	grande contribuição para o património
M	Património	
M	El Cristo	

Tabela 4 – Unidades de Registo, Subcategorias e categorias

INQUIRIDO	UNIDADES DE REGISTO	SUBCATEGORIAS	CATEGORIAS
A	Potencialidades Culturais	Património histórico	Riqueza de património histórico e cultural (13 U.R.)
B	Património	Património histórico	
C	As muralhas	Património histórico	
C	O Aqueduto da Amoreira	Património histórico	
D	Património Arquitectónico	Património histórico	
E	Património Arquitectónico	Património histórico	
F	Património Arquitectónico militar	Património histórico	
G	Património Arquitectónico	Património histórico	
H	Património de arquitectura militar	Património histórico	
I	Património Arquitectónico Militar	Património histórico	
J	Património Arquitectónico Militar	Património histórico	
L	Monumentos históricos	Património histórico	
M	Património	Património histórico	
H	Localização Geográfica	Boa Localização geográfica	Importante localização geográfica (3 U.R.)
J	Localização Geográfica	Boa Localização geográfica	
L	Localização geográfica	Boa Localização geográfica	
A	Equipamentos existentes	Boas Infra-estruturas existentes para empresas	Boas infraestruturas para serem utilizadas por empresas (2 U.R.)
G	Cidade de congressos	Equipamentos para utilização por empresas	
E	Património Gastronómico	Boa gastronomia	Bom Património gastronómico (2 U.R.)
G	Património Gastronómico	Boa gastronomia	
H	Grande nº de microempresas	Tecido empresarial	Composta por microempresa (1 U.R.)
M	El Cristo		El Cristo (1 U.R.)

Tabela 5 – Análise da pergunta - Comunicação/ Divulgação dos Atributos

INQUIRIDO	UNIDADES DE REGISTO	UNIDADES DE CONTEXTO
A	Tem sido o município	Através do coliseu e acredito que os novos investimentos também
B	Alguma comunicação e dinamização	Mas com falta de estratégia e sem objectivo
C	Ausência de divulgação	Falta de participação em feiras e no folheto Alentejo
C		
D	Falta Aglutinação	Não temos uma imagem própria
E	Comunicação espontânea	Quase nenhuma, com ausência de estratégia
E	Falta de comunicação	Em redor da imagem
F	Pela autarquia	É o grande motor dessa divulgação
F	Concertada com a autarquia	E associações
G	Divulga a gastronomia	Pela associação e Município
G	Promoções Espontâneas	Pela associação e Município
H	Não são comunicadas	Nem tem capacidade para isso, tem uma posição pequena face ao Alentejo
I	Através da marca Alentejo	Mas n tem sido bem sucedido
J	Não são, faltam sinergias	Articulação entre os concelhos vizinhos, teriam a ganhar
L	Constante e uniforme da cidade	Não existe
L	Comunicação é aqui feita feiras do Centro de negócios transfronteiriço, ou dos espectáculos do Coliseu	Inúmeras acções em que podem envolver o público espanhol
L	Não existe uma comunicação consciente e coerente	Da cidade de Elvas para o exterior
M	Mal divulgado e explorado	A nível turístico

Tabela 6 – Unidades de Registo, Subcategorias e categorias

INQUIRIDO	UNIDADES DE REGISTO	SUBCATEGORIAS	CATEGORIAS
A	Tem sido o município	Município divulga	O município faz algumas divulgações, limitada à sua área de actuação, normalmente para o interior da cidade e Badajoz de espectáculos e feiras temáticas (4 U.R.)
F	Pela autarquia	Município divulga	
G	Município	Divulga a gastronomia	
L	Comunicação é aqui feita feiras do Centro de negócios transfronteiriço, ou dos espectáculos do Coliseu	Município divulga	A comunicação Existente não obedece a uma estratégia. Não tem a identidade da cidade (7 U.R.)
B	Alguma comunicação e dinamização	Sem estratégia	
E	Existe com espontaneidade	Sem continuidade	
G	Promoções Espontâneas	Sem estratégia	
L	Não é constante e uniforme da cidade	Sem estratégia	
H	Não são comunicadas	Não tem força sozinha	
J	Não são, faltam sinergias	Cooperante com outras	
L	Não existe uma comunicação consciente e coerente	Sem estratégia e coerente	Não comunica a imagem da cidade e o seu turismo nos públicos-alvo da cidade (2 U.R.)
C	Ausência de divulgação	Participação em feiras e folhetos turísticos	
E	Falta de comunicação	Em redor da imagem	
M	Mal divulgado e explorado	A nível turístico	Existem algumas associações que comunicam alguma coisa em parceria com o Município. A região de turismo também comunica (4 U.R.)
F	Concertada com a autarquia e associações	Autarquia e associações	
G	Divulga a gastronomia	Autarquia e associações	
G	Promoções Espontâneas	Autarquia e associações	
I	Através da marca Alentejo	Pelo turismo Alentejo	

Tabela 7 – Análise da pergunta – A Comunicação/ Divulgação tem sido bem sucedida

INQUIRIDO	UNIDADES DE REGISTO	UNIDADES DE CONTEXTO
A	Tem sido bem sucedida	Temos contacto com mais empresas que se querem instalar em Elvas
B	As espontâneas bem sucedidas	São colocadas e bem dirigidas, tenho exemplos disso
B	Não	Em termos globais
C	Não	De maneira nenhuma
D	Evolutiva	À medida que está mais preparada evolui a comunicação
D	Sim	Tendo em conta os objectivos do município
E	Não	
F	Sim	Pela comunicação social local, chega aos de cá
G	Não com resultados práticos	Não está criado o produto Elvas
H	Não	Tem de ser articulada com outras cidades
I	Não	
J	Não é bem sucedida	Não existe cooperação e promoção integrada
L	Não é bem sucedido	Porque não é consciente e concreta ausência de estratégia
M	A nível interno sim	Aos de cá
M	Para fora não	Falta de comunicação das entidades competentes

Tabela 8 – Unidades de Registo, Subcategorias e categorias

INQUIRIDO	UNIDADES DE REGISTO	SUBCATEGORIAS	CATEGORIAS
B	Não		Não é bem sucedida, porque é com ausência de estratégia e cooperação com outras cidades (9U.R.)
C	Não		
E	Não		
G	Não com resultados práticos		
H	Não		
I	Não		
J	Não é bem sucedida		
L	Não é bem sucedido		
M	Para fora não		
M	Para fora não		
A	Tem sido bem sucedida		Bem sucedida consoante os objectivos que são inicialmente propostos residentes (6 U.R.)
B	As espontâneas bem sucedidas		
D	Evolutiva		
D	Sim		
F	Sim		
M	A nível interno sim		

Tabela 9 – Análise da pergunta - Quais as Cidades que mais concorrem com Elvas

INQUIRIDO	UNIDADES DE REGISTO	UNIDADES DE CONTEXTO
A	Évora	Está no mesmo eixo do TGV e, concorre em termos culturais
A	Badajoz	Concorre com equipamentos e infraestruturas e com a plataforma
A	Mérida	Concorre em termos culturais
B	Évora,	Embora já seja património Mundial
B	Mérida	Assemelha-se muito
C	Évora	Devíamos aproveitar esta sinergia de estarmos no meio e cooperarmos
C	Mérida	As rotas estão a ser desviadas por Monsaraz
D	Portalegre,	A nível económico
D	Évora	A nível cultural
D	Badajoz	Concorre não com monumentalidade mas com pela via económica
D	Cooperar com Marvão Cáceres e Mérida	Devíamos cooperar, temos mais a ganhar
E	Badajoz	A nível económico, mas devíamos cooperar
E	Évora	A nível cultural, património, mas devíamos cooperar
F	Portalegre	Por ser capital distrito
F	Estremoz	Por dimensão semelhante
F	Badajoz	com diferentes segmentos
G	Estremoz	
G	Évora	
G	Monsaraz	
H	Borba, Estremoz e vila Viçosa	Toda a zona dos mármore, mas deviam concertar uma estratégia
I	Todos os 47 concelhos do Alentejo	
J	Évora	Tem mais unidades hoteleiras
J	Badajoz	Tem bastantes unidades hoteleiras
L	Badajoz	Por estar aqui ao lado e ser muito perto
L	Portalegre	Porque é a capital de distrito
L	Évora	Porque tem bastante património, tem selo da Unesco está no eixo Madrid Lisboa quer pela auto-estrada, como pelo TGV, mas não é transfronteiriça.
L	Cooperação Badajoz face e Elvas	e a trabalharem em conjunto é mais fácil trabalhara em conjunto e tirarem mais partido, numa posição forte no sudoeste ibérico, assim não há discussão possível.
M	Badajoz	Cidade cosmopolita
M	Évora	Patrimonial

Tabela 10 – Unidades de Registo, Subcategorias e categorias

INQUIRIDO	UNIDADES DE REGISTO	SUBCATEGORIAS	CATEGORIAS
A	Évora		Évora Concorrente a nível de património e de estar no mesmo eixo Madrid-Lisboa (10 U.R.)
B	Évora,		
C	Évora		
D	Évora		
E	Évora		
E	Évora		
G	Évora		
J	Évora		
L	Évora		
M	évora		
A	Badajoz		Badajoz Concorre em termos económicos, com equipamentos e infraestruturas (6 U.R.)
D	Badajoz		
E	Badajoz		
F	Badajoz		
J	Badajoz		
M	Badajoz		
A	Mérida		Mérida Em termos culturais e por desvios de rotas turísticas (3 U.R.)
B	Mérida		
C	Mérida		
D	Portalegre,		Portalegre Por se a capital de distrito (3 U.R.)
F	Portalegre,		
L	Portalegre,		
F	Estremoz		Estremoz e Mármore (3 U.R.)
G	Estremoz		
H	Borba, Estremoz e vila Viçosa		
D	Cooperar com Marvão Cáceres e Mérida		Elvas devia concertar uma cooperação com algumas cidades, Badajoz Évora e com a linha Norte do Alentejo, devido às rotas turísticas (2. U.R.)
L	Cooperação Badajoz face e Elvas		
I	Todos os 47 concelhos do Alentejo		Todos os concelhos do Alentejo (1 U.R.)

Tabela 11 – Análise da pergunta - O que faz Elvas diferente dessas Cidades?

INQUIRIDO	UNIDADES DE REGISTO	UNIDADES DE CONTEXTO
A	Património histórico	Que pode conferir um título de património mundial
B	Estratégia de turismo e património	Associar Elvas com outras cidades de características semelhantes
B		
C	Cidade histórica de estratégia defensiva	Mas com menos qualificação de centro histórico face a Mérida e Évora
D	Património	Único, mas que muitas têm
D	Localização Geográfica	Perto da fronteira e com boa localização para ficar em Elvas e visitar cidades num raio de 100 km.
E	Património mundial	Devia ter trabalhado mais o estado nesta candidatura
F	Localização geográfica	Melhor face a Portalegre, transfronteiriça
F	Cooperar com Badajoz	Porque é uma concorrência desleal.
G	Localização Geográfica	A porta da Europa
G	Património	Pode ser única, é preciso saber vendê-la
H	Património religioso e militar	Diferenciar-se pela especialização, reforçando o todo
I	Localização Geográfica	
I	Património	
J	O nome	
J	A Localização Geográfica	
L	O nome	Em relação a Badajoz, é diferente pelo facto de ser portuguesa,
L	a sua posição não é central no eixo Madrid Lisboa	Em relação a Portalegre isso faz toda a diferença. tem um papel diferente de capital do Alentejo e esta a meia distancia entre Lisboa e Badajoz e de alguma maneira é outro ponto fulcral e importante no eixo Madrid Lisboa, por ser a capital regional de Portugal
L	Património arquitectónico e histórico	Em relação a Portalegre. e não tem tanto o e tão bem construído como Elvas
M	A restauração	
M	O Património	

Tabela 12 – Unidades de Registo, Subcategorias e categorias

INQUIRIDO	UNIDADES DE REGISTO	SUBCATEGORIAS	CATEGORIAS
A	Património histórico	Património arquitectónico e histórico	Património histórico, com potencial turístico (9 U.R.)
B	Estratégia de turismo e património	Património arquitectónico e histórico	
C	Cidade histórica de estratégia defensiva	Património arquitectónico e histórico	
D	Património	Património arquitectónico e histórico	
E	Património mundial	Património arquitectónico e histórico	
G	Património	Património arquitectónico e histórico	
I	Património	Património arquitectónico e histórico	
L	Património arquitectónico e histórico	Património arquitectónico e histórico	
M	O Património	Património arquitectónico e histórico	
D	Localização Geográfica		A localização geográfica (6 u. R.)
F	Localização geográfica		
G	Localização Geográfica		
I	Localização Geográfica		
J	A Localização Geográfica		
L	a sua posição não é central no eixo Madrid Lisboa		
J	O nome		Toponímica (2 U.R.)
L	O nome		
F	Cooperar com Badajoz		Poder cooperar com Badajoz (1 U. R.)
M	A restauração		A restauração (1 U. R.)

II) AUTARQUIA/ACTORES LOCAIS

Tabela 12 – Análise da pergunta - Cooperação entre os actores para construir uma imagem forte

INQUIRIDO	UNIDADES DE REGISTO	UNIDADES DE CONTEXTO
A	Sim	Através da autarquia e associação empresarial
B	Sim em alguns sectores	Património, desporto cultura
B	Falta dinamismo	Dos actores locais
B	Não	Em termos comerciais
C	Alguma	Através da associação empresarial, mas não existia
D	Existe	Mas ainda se tem m longo caminho a percorrer
E	Começa a existir	A câmara esta num caminho diferente daquele que tinha vindo a fazer
E	Falta de associativismo	No tecido empresarial e para a associação não tem sido fácil
F	Há cooperação	A autarquia tem um papel dominante, pode não ser é em tudo. Também a própria associação e a escola secundário, mas à sua dimensão
G	Sim	Entre a associação empresarial e a Câmara municipal
G	Não tanto nos privados	É muito complicado a sua colaboração
H	não	
I	Não	Não existe estrutura associativa nos agentes para promover Elvas
J	Penso que não	Mas é muito importante
L	Não há	às vezes a câmara municipal de Elvas quer pedir colaboração e quer ter algum cuidado na participação das associações empresariais e tem sentido para eles a intervenção dos planos de governos, mas creio que não chegaram ao ponto de definir uma imagem e de em comum e em conjunto difundirem a imagem territorial. Isso é um processo demasiado moderno ou mais modernos para que eles o têm feito e a colaborarem em conjunto.
M	Não está a começar	Mas sem êxito

Tabela 13 – Unidades de Registo, Subcategorias e categorias

INQUIRIDO	UNIDADES DE REGISTO	SUBCATEGORIAS	CATEGORIAS
A	Sim, Pela autarquia e associação empresarial	Pela autarquia e associação empresarial	Existe cooperação entre a Câmara e Associação empresarial, em alguns sectores (7 U.R.)
B	Sim em sectores Património desporto e cultura	Património desporto e cultura	
C	Alguma Com a criação da associação	Com a criação da associação	
D	Existe		
E	Começa a existir, a câmara está num caminho diferente		
F	Há cooperação		
G	Sim, com a associação e Câmara Municipal		
E	Falta de associativismo		O sector privado não manifesta vontade associativa e de cooperação nesta matéria (7 U. R.)
G	Não tanto nos privados		
H	Não		
I	Não		
J	Penso que não		
L	não há		
M	Não está a começar		

Tabela 14 – Análise da pergunta - Qual o seu papel na construção dessa imagem forte de Elvas

INQUIRIDO	UNIDADES DE REGISTO	UNIDADES DE CONTEXTO
A	Apoiar as instituições	Que estão em Elvas e aquelas que queiram vir para cá
B	Trabalhando e executando o que os órgãos políticos pedem	Na melhoria e operacionalização de acções matérias e imateriais
C	Divulgar o que melhor temos	Através do jornal online e e-papper
D	Comunicação	Passar a mensagem
D	Desenvolvimento	Conciliador de vontades para responder a todos
E	Fazer a ponte entre a autarquia e o tecido empresarial	Temos de estar ao lado deles e dizer uma palavra
F	Captação de alunos	Exteriores ao distrito
G	Através do site <i>visitelvas</i>	Estou presente na fitur btl, divulgo Elvas
H	Marca Alentejo	Na sua divulgação
I	Através do turismo do Alentejo	Com iniciativa de conhecer para agir
J	Vender o Hotel	Através do nome Elvas
L	Afirmar a própria imagem de Elvas como uma parte de afirmação da euro cidade	clara na construção de uma identidade conjunta de euro cidade
L	Transmitir as mais valias e a força enorme de uma potencial euro cidade	Assinalando as diferenças e as equivalências dentro dessa euro cidade do que é a parte portuguesa e do que é a parte espanhola
M	Preocupar-se com a imagem de Elvas	Que saiam bem impressionados, como uma referencia

Tabela 15 – Unidades de Registo, Subcategorias e categorias , não existe

Tabela 14 – Análise da pergunta - Quem tem a responsabilidade de comunicar e desenvolver a imagem de Elvas

INQUIRIDO	UNIDADES DE REGISTO	UNIDADES DE CONTEXTO
A	Todos	Os actores
B	Todos	Deve ser uma decisão de grupo para que se revejam na estratégia
C	Turismo e autarquia	Fazendo uma interligação entre o regional e o local
D	Turismo e autarquia	Devem ter uma estratégia de comunicação semelhante
E	Todos	Não podemos deixar essa responsabilidade só na autarquia
F	Todos	Em sentido lato
F	Sector público	Tem mais meios para divulgar
F	autarquia	
G	A autarquia e todos os que têm interesses na cidade	Sozinha não consegue
H	Aliança entre o sector público e privado	Através de uma estratégia conjunta, para divulgar localmente
H	Turismo do Alentejo	Elvas faz parte desta marca é uma parte do todo
I	Todos	Em conjunto, mas com cooperação entre turismo e autarquia
J	Todos, sector privado e publico	Não há muito esforço nesse sentido
L	De todos	Tem de ser um processo de concertação em conjunto. Agora se se quiser transmitir a imagem confinante da euro cidade Elvas Badajoz é que se tem de atingir um processo de organização em conjunto e de consenso com o lado espanhol da euro cidade
L	Pólos universitários e politécnicos	
L	Associações empresariais e sindicatos e de associações culturais,	
L	Meios de comunicação social	
M	Todos, sector privado e público	

Tabela 16 – Unidades de Registo, Subcategorias e categorias

INQUIRIDO	UNIDADES DE REGISTO	SUBCATEGORIAS	CATEGORIAS
A	Todos		Todos, sector privado e público têm a responsabilidade de comunicar a imagem, principalmente em cooperação (10 U. R.)
B	Todos		
E	Todos		
F	Todos		
G	A autarquia e todos os que têm interesses na cidade		
I	Todos		
J	Todos, sector privado e público		
L	De todos		
H	Aliança entre o sector público e privado		
M	Todos, sector privado e público		
C	Turismo e autarquia		O turismo do Alentejo, a autarquia e o sector público têm muitos meios para comunicar a imagem (6 U. R.)
D	Turismo e autarquia		
F	Sector público		
F	Autarquia		
H	Turismo do Alentejo		
G	A autarquia		

Tabela 17 – Análise da pergunta - Há algum actor local fora do processo de construção da imagem da cidade de Elvas?

INQUIRIDO	UNIDADES DE REGISTO	UNIDADES DE CONTEXTO
A	Não	TODOS são precisos
B	Não	Todos têm de estar envolvidos
C	Os políticos	Não existe coerência entre o que é melhor para a cidade
D	Não	Porque é um processo evolutivo e de concertação
E	Não	
F	Não	Todos os actores que actuem ou se situem em Elvas
G	Não, todos	Incluindo os residentes
H	Não está a acontecer nenhum processo	
I	Não	Devem estar todos numa mesma perspectiva
J	Não	
L	Não	Não todos
	Não	

Tabela 18 – Unidades de Registo, Subcategorias e categorias

INQUIRIDO	UNIDADES DE REGISTO	SUBCATEGORIAS	CATEGORIAS
A	Não		Todos os actores são precisos para a construção da imagem de Elvas (10 U. R.)
B	Não		
D	Não		
E	Não		
F	Não		
G	Não, todos		
I	Não		
J	Não		
L	Não		
M	Não		
C	Os políticos		Os políticos devem estar de fora (1 U.R.)
H	Não está a acontecer nenhum processo		Não existe nenhum processo (1 U.R.)

Tabela 19 – Análise da pergunta - Que futuro cabe à autarquia, ao sector privado e às instituições de investigação e Ensino superior na melhoria da atractividade de Elvas

INQUIRIDO	UNIDADES DE REGISTO	UNIDADES DE CONTEXTO
A	Recuperação, modernização e criação de novos equipamentos	Manter e desenvolver o trabalho até aqui realizado
B	Através de uma estratégia concertada	Cada um tem a sua quota de participação no processo
C	Saber aproveitar os organismos as pessoas e as instituições	Que nos possam trazer mais-valias
D	Infra-estrutura	Responsabilidade da autarquia
D	Capitalizar pessoas para Elvas e pólos de tecnologia	Instituições ensino superior
D	Adaptar-se ao mercado existente	Empresas
E	Adequar a formação às necessidades do mercado de trabalho	Instituições
F	Diversificação da oferta turística	Mais do que ficar no hotel, complementar
F	Ajudar os empresários a encontrar soluções	Ensino superior
F	A principal responsável pelo dinamismo da cidade	Autarquia
G	Cooperação	Entre todos porque permitirá um maior benefício, sozinhos não se consegue
G	Parcerias público-privadas	Articulação entre todos, um ente que faça a gestão de tudo
H	Constitui uma agenda de desenvolvimento local	Subscrita por todos
I	Conhecimento do concelho	Profissionais de turismo, publico e privado
I	Observatório de turismo	Universidades e politécnico
J	Facilitar burocracias	Publico
J	Criando riqueza, postos de trabalho e interacção	Privado
L	Esforço conjunto entre todos	Tem de se iniciar a partir do processo de construção da imagem e da identidade de difusão um processo de colaboração conjunto
M	Mais publicidade e atractivos	Para captar turistas e visitantes

Tabela 20 – Unidades de Registo, Subcategorias e categorias

INQUIRIDO	UNIDADES DE REGISTO	SUBCATEGORIAS	CATEGORIAS
A	Recuperação, modernização e criação de novos equipamentos	Autarquia	A autarquia tem o papel das infraestruturas, do dinamismo da cidade e facilitar a burocracia (4 U. R.)
D	Infra-estrutura	Autarquia	
F	A principal responsável pelo dinamismo da cidade	Autarquia	
J	Facilitar burocracias	Público	
C	Saber aproveitar os organismos as pessoas e as instituições	Instituições/ensino superior	As instituições e o ensino superior tem de ajudar os empresários na formação dos alunos, nas áreas necessárias e capitalizar pessoas e pólos tecnológicos para a cidade (4 U.R.)
D	Capitalizar pessoas para Elvas e pólos de tecnologia	Instituições/ensino superior	
E	Adequar a formação às necessidades do mercado de trabalho	Instituições/ensino superior	
F	Ajudar os empresários a encontrar soluções	Instituições/ensino superior	
B	Através de uma estratégia concertada	Entre todos	Devem todos através de uma estratégia concertada fazer um esforço para melhorar a cidade (4 U.R.)
G	Cooperação	Entre todos	
G	Parcerias-publico privadas	Entre todos	
L	Esforço conjunto entre todos	Entre todos	
D	Adaptar-se ao mercado existente	Empresas	As empresas devem criar riqueza e adaptarem-se à evolução do mercado (2U.R.)
J	Criando riqueza, postos de trabalho e interação	Empresas	
F	Diversificação da oferta turística	Privados e públicos	Devem diversificar a oferta turística e aprofundar conhecimentos do concelho (2 U.R.)
I	Conhecimento do concelho	Privados e públicos	
H	Constitui uma agenda de desenvolvimento local	Subscrita por todos	Constitui uma agenda de desenvolvimento local
I	Observatório de turismo	Univ/politécnicos	Observatório de turismo
M	Mais publicidade e atractivos	Entre todos	Captar turistas promovendo a cidade no exterior (1 U:R©)

Tabela 21 – Análise da pergunta - Como é que os actores locais se envolvem no processo de ... da cidade

INQUIRIDO	UNIDADES DE REGISTO	UNIDADES DE CONTEXTO
A	Bem	Há adesão por parte dos actores
B	A maioria sim	De acordo com as mudança que se têm desenvolvido a nível de infra-estruturas
C	De forma passiva	Porque não são ouvidas e fazem as coisas á sua margem
C	Bem	
D	Em geral bem	Mas não agradamos a todos, embora pensemos no bem comum em vez do individual
E	Em geral bem	Os melhoramentos de infraestruturas têm ficado bem, poucos criticam
F	Em geral bem	Podem haver alguns desagradados, mas coisas sem importância
G	Gostam	Mas somos um pouco retraídos
H	Depende da participação	Sou defensor da democracia participativa e não representativa
I	De forma passiva	Acham que a cme tem de fazer tudo
J	Aceita-se	Mas primeiro critica-se
L	Uma questão de adaptação pedagógica	da difusão da imagem em função daquilo que é dirigido
L	não é a mentalidade geral da população	que deve impedir ou facilitar o próprio processo

Tabela 22 – Unidades de Registo, Subcategorias e categorias

INQUIRIDO	UNIDADES DE REGISTO	SUBCATEGORIAS	CATEGORIAS
A	Bem	Há adesão por parte dos actores	São participativos nem sempre estão contentes com as mudanças (8 U.R.)
B	A maioria sim	De acordo com as mudança que se têm desenvolvido a nível de infra-estruturas	
D	Em geral bem	Mas não agradamos a todos, embora pensemos no bem comum em vez do individual	
E	Em geral bem	Temos tido a sorte que os melhoramentos de infraestruturas tem ficado bem, poucos criticam	
F	Em geral bem	Podem haver alguns desagradados, mas coisas sem importância	
G	Gostam	Mas somos um pouco retraídos	
J	Aceita-se		
C	Bem		
C	De forma passiva	Porque não são ouvidas e fazem as coisas á sua margem	Os actores são passivos e não reivindicam as suas ideias (3 U. R.)
I	De forma passiva		
L	não é a mentalidade geral da população		
H	Depende da participação		Participam em algumas actividades dependem das questões (2 U.R.)
L	Uma questão de adaptação pedagógica		

IV) PUBLICO ALVO

Tabela 23 – Análise da pergunta - Que tipo de individuos representa o publico alvo mais importante para a cidade de Elvas?

INQUIRIDO	UNIDADES DE REGISTO	UNIDADES DE CONTEXTO
A	Turistas	
A	Empresas ligadas à logística	Devido á plataforma
B	Turismo direccionado	Específico, com determinado objectivo, não de massas
B	Empresarial	Dado a plataforma e o TGV
C	Operadores turísticos	Nesta fase
D	Turístico	Sem duvida uma oferta turística
D	Empresarial	Pelos novos investimentos previstos
E	Os turistas espanhóis	Que vem almoçar a Elvas
F	Turismo	
G	Visitantes	Neste momento, dos atoalhados e bacalhau dourado
G	Turismo de negócios	Pode ainda ser mais potenciado
G	Não sei	Não temos produto
H	Visitantes	Aqueles que vivem na cidade de Badajoz
H	Turistas de negócio	Pode ser mais potenciado pelo TGV e plataforma
I	25-55 Anos com filhos	Procura fim de semana prolongado
I	Turismo de negócio	Devido à local. Geográfica, agentes de vendas
J	Mercado coporate	Com grupos e individuais
J	Mercado de lazer	
L	Euro cidade é o público-alvo	São a extensão de concentrações de círculos, de raios a partir da própria cidade
L	Resto de Portugal	
L	Algumas das principais cidades de Espanha	
L	Cidades europeias	
M	Algumas das principais cidades de Espanha	Pela experiencia que tenho na restauração

Tabela 24 – Unidades de Registo, Subcategorias e categorias

INQUIRIDO	UNIDADES DE REGISTO	SUBCATEGORIAS	CATEGORIAS
A	Turistas	Turismo, em geral	È identificado uma potencialidade do concelho - o turismo, mas generalista (6 U.R.)
B	Turismo direccionado	Para um publico especifico	
D	Turístico	Turismo, em geral	
F	Turismo	Turismo, em geral	
I	25-55 Anos com filhos	Turismo, em geral	
J	Mercado de lazer	Turismo, em geral	
A	Empresas ligadas à logística	Turismo empresarial - futuro	É identificado um público alvo específico- o turismo de negócios (7 U.R.)
B	Empresarial	Turismo empresarial	
D	Empresarial	Turismo empresarial	
G	Turismo de negócios	Turismo empresarial	
H	Turistas de negócio	Turismo empresarial	
I	Turismo de negócio	Turismo empresarial	
J	Mercado coporate	Turismo empresarial	
E	Os turistas espanhóis	Espanhóis, visão actual	
G	Visitantes	Espanhóis, visão actual	
H	Visitantes	Espanhóis, visão actual	
C	Operadores turísticos	visão actual	Operadores turísticos
L	Euro cidade é o público-alvo	Produto estruturado	Com uma oferta estruturada, seria a euro cidade, principais cidades de Espanha, Portugal e europeias (5 UR)
L	Resto de Portugal	Produto estruturado	
L	Algumas das principais cidades de Espanha	Produto estruturado	
L	Cidades europeias	Produto estruturado	
M	Algumas das principais cidades de Espanha	Espanhóis, visão actual e estruturada	

Tabela 25 – Análise da pergunta - Deve a cidade satisfazer esse público Alvo específico através de uma oferta particular?

INQUIRIDO	UNIDADES DE REGISTO	UNIDADES DE CONTEXTO
A	Já existe para turistas	Todo o trabalho desempenhado pela candidatura a património mundial
B	Sim, para aquele que maior peso tem	Terá uma estratégia direccionada
C	Claro que sim	Há exemplos de sucesso
D	Claro que sim, mas de cooperação	A nível turístico
E	Sim	Pode trazer muito mais vantagens
F	Sim e o património mundial	É já um grande passo, mas não só o património
G	Claro que sim	Temos de nos posicionar para segmentar
H	Claro que sim	
I	Oferta dirigida e segmentada	
J	Sim	
L	Ver as vantagens e interesses dos diversos públicos alvos e construir a imagem em função dos mesmos	alguns estão interessados no património e na cultura outros estão interessados na euro cidade, outros pelas mais-valias desta área
M	Sim	Criadas as condições

Tabela 26 – Unidades de Registo, Subcategorias e categorias

INQUIRIDO	UNIDADES DE REGISTO	SUBCATEGORIAS	CATEGORIAS
B	Sim, para aquele que maior peso tem		Deve ser segmentada e especializada tendo em conta o público-alvo escolhido (9 U.R.)
C	Claro que sim		
E	Sim		
G	Claro que sim		
H	Claro que sim		
I	Oferta dirigida e segmentada		
J	Sim		
L	Ver as vantagens e interesses dos diversos públicos alvos e construir a imagem em função dos mesmos		
M	Sim		
A	Já existe para turistas		
D	Claro que sim, mas de cooperação		
F	Sim e o património mundial		

Tabela 27 – Análise da pergunta - Como é que os residentes de Elvas se envolvem no processo de desenvolvimento da cidade?

INQUIRIDO	UNIDADES DE REGISTO	UNIDADES DE CONTEXTO
A	Com simpatia	
A	Com qualificação profissional	
B	É um dos problemas do concelho	Da região Alentejo e do país
B	Há falta de massa crítica	Estamos com dificuldades ao nível de recursos humanos
B	As pessoas são pouco dinâmicas	Afastadas das instituições e dos poderes de decisão
C	Não se envolvem	Os residentes estão de costas voltados para o futuro
D	Alguns são participativos	
D	Outros não	Não estão interessados em saber o que se faz na cidade
E	devia ser começado nas escolas	É uma questão de cultura
F	Não estão sensibilizadas para isso	N percebem a necessidade da sua participação
G	Todos sabem acolher	Antes de vender para fora têm de saber o que é dentro
G	Mas não sabem o que é Elvas	
H	Deveriam participar	Um dos maiores sucessos neste caso é a democracia participativa
I	Não se envolvem	Vivem alheados da realidade
J	São simpáticos	Já é importante
L	Neste caso não há	o nível associativo não é muito e a participação activa para a criação de uma imagem é pouca
M	Não colaboram	Não estão habituados a isso

Tabela 28 – Unidades de Registo, Subcategorias e categorias

INQUIRIDO	UNIDADES DE REGISTO	SUBCATEGORIAS	CATEGORIAS
B	É um dos problemas do concelho	Falta de massa crítica na cidade	Não existe um movimento activo onde seja ouvida a voz dos residentes, não têm massa crítica, dinamismo e vontade de participação em processos desta natureza (11 U. R.)
B	Há falta de massa crítica	Falta de massa crítica na cidade	
B	As pessoas são pouco dinâmicas	Falta de dinamismo da população	
C	Não se envolvem	Falta de dinamismo da população	
D	Outros não	Falta de dinamismo da população	
F	Não estão sensibilizadas	Falta de sensibilidade para isto	
G	Mas não sabem o que é Elvas	Falta de sensibilidade	
H	Deveriam participar	Falta de dinamismo da população	
I	Não se envolvem	Falta de dinamismo da população	
L	acho que não vai por ai	Falta de massa crítica na cidade	
M	Não colaboram		
A	Com simpatia	São Simpáticas	São Simpáticos e alguns participam (3 U.R.)
D	Alguns são participativos	Muitos são participativos	
G	Todos sabem acolher	São Simpáticas	
A	Com qualificação profissional	existe alguma qualificação profissional	A sensibilização deve começar nas escolas e melhora com a qualificação profissional)
E	Deve começar na escola	É um processo que devia ser começado nas escolas	

V) FUTURO

Tabela 29 – Análise da pergunta - Como vê a imagem futura da cidade de Elvas?

INQUIRIDO	UNIDADES DE REGISTO	UNIDADES DE CONTEXTO
A	Aumentar a dimensão	Ficar com a mesma dimensão de Badajoz
B	Pólo de desenvolvimento	COMO BADAJOZ OU ÉVORA
C	Sombria	Porque a população é egoísta
D	Duplicar a sua dimensão	Captando pessoas pelos investimentos previstos
E	empreendedorismo empresarial dinâmico	Que n existe
E	Candidatura a património mundial	Que levará os empresários do centro histórico a investir
E	Plataforma logística	Beneficia os empresários, maior oferta de serviços
F	Investimento transfronteiriço	Plataforma TGV e uma oferta para Badajoz
G	Turística	Linhas de desenvolvimento
G	Logística	Moderna
G	Agrícola	Do Sec XXI
H	Mais investimento	Devido á plataforma e TGV
H	Aeroporto tem impacto	Na vida dos elvenses
H	Melhorar a sua posição no mapa	Do que aquela que tem
I	Criar uma imagem distintiva	Limando os problemas por nós identificados
I	Imagem ligada á fortificações	
I	Estruturar o produto	
J	Grande crescimento e viabilidade	A médio prazo devido aos investimentos previstos
J	De inovar e captar turistas	Através de grandes eventos nacionais e internacionais
L	Imagem conjunta pela euro cidade	forte no sentido de afirmara a sua relação com Espanha
L	Patrimonial	
M	Sem objectivos	Se não se mudar

Tabela 30 – Unidades de Registo, Subcategorias e categorias

INQUIRIDO	UNIDADES DE REGISTO	SUBCATEGORIAS	CATEGORIAS
A	Ficar com a mesma dimensão de Badajoz		Tem grande potencialidade de crescimento e pode, se os investimentos previstos se concretizarem, aumentar a sua dimensão, como Badajoz ou Évora (5 U. R.)
B	Pólo de desenvolvimento		
D	Duplicar a sua dimensão		
H	Melhorar a sua posição no mapa		
J	Grande crescimento e viabilidade		
E	empreendedorismo empresarial dinâmico		Aumento da cooperação transfronteiriça, aproveitando o aeroporto de Talavera e aproveitar os novos investimentos previstos (4 U.R.)
F	Investimento transfronteiriço		
H	Mais investimento		
H	Aeroporto tem impacto		
E	Candidatura a património mundial		Cidade patrimonial com uma imagem ligada ao património de forma a captar turistas, mas não implica que seja património Mundial (5 U.R.)
G	Turística		
I	Imagem ligada á fortificações		
J	De inovar e captar turistas		
L	Patrimonial		
E	Plataforma logística		Uma cidade Logística (2 .U.R.)
G	Logística		
I	Criar uma imagem distintiva		Encontra uma imagem distintiva, devendo estruturar o seu produto de oferta da cidade (2 U.R.)
I	Estruturar o produto		
C	Sombria	Se continuar assim	Sombria e sem objectivos (2 U.R.)
M	Sem objectivos		
G	Agrícola do século XXI	Novas tecnologias	Agrícola, mas moderna (1 U.R.)
L	Imagem conjunta pela Eurocidade		Uma Eurocidade Elvas-Badajoz (1 U.R.)

Tabela 31 – Análise da pergunta - Qual a sua visão ambição para a cidade de Elvas e objectivos para o futuro?

INQUIRIDO	UNIDADES DE REGISTO	UNIDADES DE CONTEXTO
A	Grande força cultural	Pelo património
A	Centro da península ibérica	Através da plataforma e a nível empresarial
A	Crescimento da agro-industrial	Estamos na área influencia do caia
B	Cidade de média dimensão	Para não prejudicar o futuro e a qualidade de vida
C	Mais pessoas de mente aberta	Através da plataforma e TGV
C	TGV	É importantíssimo
D	Captar população	
D	Ser visitada	
E	Património mundial	Traria melhor futuro
E	Crescimento da agro-industrial	Pela tradição que temos de azeitonas, tomate
F	Cidade inovadora	Captaremos mais alunos
F	Dinâmica	Querem vir para cá estudar
F	Concretização dos investimentos	
G	Tirar dinheiro das muralhas que nos deixaram	Independentemente de ser património mundial
H	Ser parte de um todo - Alentejo	A marca Alentejo ganha pela diversificação
H	Especialização desse todo	Não é ser igual é ser diferente pertencendo ao todo
I	TGV e plataforma logística	
J	Crescer e desenvolver	
J	Levar o nome de Elvas mais longe	
L	Criação de uma Eurocidade	sem perder a sua identidade própria, formara a Eurocidade junto com Badajoz
L	Ponto de afirmação entre Lisboa e Madrid	ter projecção ibérica e ter projecção na lusofonia e hispanidade, expressão na Europa
L	Plataforma logística conjunta em ter um	
L	um TGV com uma paragem conjunta	
L	uma ligação de metro de superfície	Superfície entre Elvas e Badajoz e com ligação das 2 cidades
L	criar uma habitação sustentável	Entre as duas cidades nos espaços ainda livres
M	Desenvolvimento com os novos investimentos	

Tabela 32 – Unidades de Registo, Subcategorias e categorias

INQUIRIDO	UNIDADES DE REGISTO	SUBCATEGORIAS	CATEGORIAS
A	Grande força cultural	Cultura	Pelo seu património, ser uma cidade com oferta turística estruturada, captando com isso muito mais pessoas (4 U.R.)
D	Ser visitada	Procurada	
E	Património mundial	Património	
G	Tirar dinheiro das muralhas que nos deixaram	Económica através do turismo	
A	Centro da península ibérica		Ser uma cidade de muito maior dimensão assumindo um ponto importante no eixo Madrid Lisboa, com isso captará mais pessoas, dinâmicas e com massa crítica (10 U.R.)
B	Cidade de média dimensão		
C	Mais pessoas de mente aberta		
D	Captar população		
F	Cidade inovadora		
F	Dinâmica		
J	Crescer e desenvolver		
J	Levar o nome de Elvas mais longe		
L	ponto de afirmação entre Lisboa e Madrid		
L	criar uma habitação sustentável		
C	TGV		Que os grandes investimentos previsto se concretizem, nomeadamente o TGV e a plataforma Logística (5 U.R.)
F	Concretização dos investimentos		
I	TGV e plataforma logística		
L	plataforma logística conjunta em ter um		
L	um TGV com uma paragem conjunta		
M	Desenvolvimento com os novos investimentos		
A	Crescimento da agro-industrial		Afirmação de um sector com tradição na cidade o Agro-industrial (2 U. R.)
E	Crescimento da agro-industrial		
H	Ser parte de um todo – O Alentejo		Especializar-se numa determinada oferta turística e ser parte de um Todo o Alentejo (1 U.R.)
H	Especialização desse todo		
L	Criação de uma Eurocidade		Constituição da Eurocidade Elvas-Badajoz e uni-la por um metro de superfície. (1 U.R.)
L	uma ligação de metro de superfície		

Tabela 33 – Análise da pergunta - Como é que Elvas devia gerir esses objectivos e desafios futuros?

INQUIRIDO	UNIDADES DE REGISTO	UNIDADES DE CONTEXTO
A	Assegurar a aprovação a património Mundial	Sem que para isso hajam limitações legais
A	Criação do parque logístico	
A	Estação do TGV	
B	Criar um lobby Elvas	Núcleo forte par apoiar a estratégia
B	Dar conhecimento aos outros	Da nossa estratégia
B	Estratégia de Elvas	Criar uma estratégia bem definida
C	Cooperação transfronteiriça	Pólo dinamizador da sua envolvente
C	Criação da euro cidade	Fazer diferença na península ibérica
C	Cidade cosmopolita	Evoluindo no caminho certo com parcerias certas
D	Reservar terrenos	A pensar no TGV
D	Aproveitar a localização geográfica	Com terrenos mais baratos que Badajoz
E	Campanhas publicitárias e de marketing	Para se divulgar, dando ênfase aos investimentos que vamos ter
E		
F	Manutenção do que se em vindo a fazer	
F	Não tem peso sozinha	Cidade pequena e interior
F		
G	A Autarquia tem de investir	Não podemos ficar á espera dos grandes investimentos e da Unesco
G	Pressionar entidades que nos ajudam	APRTA turismo do Alentejo
H	Pela especialização	
I	Uma linha de comunicação	Face aos investimentos
I	TGV aumenta a imagem de cidade <i>corporate</i>	Pode ser uma cidade com melhores auditórios, o facto de ser transfronteiriça, devia vender melhor o seu sector privado
J	Com cooperação	
J	Com dinamismo	
L	Colaboração com os governos locais de Elvas e Badajoz	Tem de ser um processo iniciado pelo poder políticos e pela iniciativa privada, tem de ser impulsionado dentro e fora dos dois países
L	Teria de se equacionar os problemas laborais e fiscais, com a criação da Eurocidade	de modo a facilitar a vida das pessoas e seriam os dois governos de Espanha e Portugal que criassem um estatuto próprio e diferencial
M	Captando pessoas	Abrindo museus ao fim-de-semana

Tabela 34 – Unidades de Registo, Subcategorias e categorias

INQUIRIDO	UNIDADES DE REGISTO	SUBCATEGORIAS	CATEGORIAS
A	Assegurar a aprovação a património Mundial	Património	Aprovação de cidade património mundial (1 U.R.)
A	Criação do parque logístico	Logística	Devia criar um parque logístico e reservar terrenos para dar apoio à plataforma e TGV e este aumenta a visibilidade de Elvas como turismo de negócios (5 U.R.)
A	Estação do TGV	TGV	
D	Reservar terrenos	Terrenos para Logística	
D	Aproveitar a localização geográfica	Localização geográfica, terrenos mais baratos q Badajoz	
I	TGV aumenta a imagem de cidade <i>corporate</i> e	TGV tem vantagens de <i>corporate</i>	
B	Criar um lobby Elvas		Tem haver uma estratégia e temos de mostrar aos outros o nosso caminho independentemente dos grandes investimentos (5 U.R.)
B	Dar conhecimento aos outros		
B	Estratégia de Elvas		
G	Pressionar entidades que nos ajudam		
G	Autarquia tem de investir		A colaboração transfronteiriça, é um meio dinamizador para a cidade. Ela tem de ser potenciada (4 U.R.)
C	Cooperação transfronteiriça		
J	Com cooperação		
J	Com dinamismo		
L	Colaboração com os governos locais de Elvas e Badajoz		
C	Criação da Eurocidade		A Eurocidade Elvas Badajoz, ultrapassando processos legais, nomeadamente laborais e fiscais (3 U.R.)
C	Cidade cosmopolita		
L	Teria de se equacionar os problemas laborais e fiscais, com a criação da Eurocidade		
E	Campanhas publicitarias e de marketing		Campanhas de Marketing e Publicidade (2 U.R.)
I	Uma linha de comunicação		
F	Manutenção do que se em vindo a fazer		Manter a actual política através da cooperação (2 U.R.)
F	Não tem peso sozinha		
H	Pela especialização		Especializar-se a nível turístico (2 U.R.)
M	Captando pessoas		

Tabela 35 – Análise da pergunta - Forças Fraquezas Oportunidades e Ameaças

INQUIRIDO	UNIDADES DE REGISTO	UNIDADES DE CONTEXTO
A	Estrutura urbana modernizada	Forças
A	Conservação e criação de novos equipamentos	Forças
A	Localização geográfica privilegiada	Forças
A	Falta de qualificação em sectores importantes para a cidade	Fraquezas
A	TGV	Oportunidades
A	Plataforma	Oportunidades
A	Património mundial	Oportunidades
A	Badajoz à vista	Ameaça
B		
B	Património	Forças
B	Condições actuais	Forças
B	Educação	Fraquezas
B	Massa crítica	Fraquezas
B	Espanha	Arriscando e tendo uma atitude dinâmica é uma oportunidade
B	Não se concretizarem pos grandes projectos, TGV e plataforma	Ameaça, seríamos condenados a ser um bairro de Badajoz
C		
C	Património	Forças
C	Localização Geográfica excelente	Forças
C	Falta de grande intelecto na cidade	Fraquezas
C	Património mundial	Oportunidade
C	TGV	Oportunidade
C	Plataforma logística	Oportunidade
C	Traz pessoas e outra cultura	Oportunidade
C	A força que os vizinhos estão a exercer – espanhóis	Ameaça
C	Portugueses, Alqueva	Ameaça
D		
D	Património	Forças
D	Localização Geográfica	Forças
D	A nossa pequena dimensão	Fraquezas
D	Limitações financeiras e RH	Fraquezas
D	Estar no eixo Madrid Lisboa	Ligações transeuropeias oportunidade
D	Badajoz	Oportunidade
D	Badajoz	Ameaça
E		
E	Património histórico	Forças
E	Localização geográfica	Forças
E	Restauração forte	Forças
E	Falta de empreendedorismo	Fraquezas
E	Plataforma	Oportunidades
E	TGV	Oportunidades
	Se os projectos previstos não se realizarem	As decisões politicas - Ameaças
F		
F	Localização geográfica	Forças
F	Acessibilidades	Forças
F	Imagem periférica (longe Lisboa)	Fraquezas
F	Plataforma Logística	Oportunidades
F	Falta de massa crítica	Ameaças
F	Envelhecimento da população	Ameaças

G	Localização estratégica	Forças
G	Património	Forças
G	A crise	Fraquezas
G	Falta de identificação do nosso rumo	Fraquezas
G	Falta de massa crítica	Fraquezas
G	Plataforma Logística	Oportunidades
G	Candidatura a Património Mundial	Oportunidades
G	A concorrência de outras cidades	Ameaças
G	Apatia dos empresários	Ameaças
G	Incerteza no futuro	ameaças
H	Património (valias intrínsecas)	Forças
H	Comercio (valias Intrínsecas)	Forças
H	Fechar o património ao fim de semana	Fraquezas
H	Não consegue posicionar as suas forças	Fraquezas
H	Investimentos previstos (plataforma TGV)	Oportunidades
H	Badajoz (capitalize com aquilo que se vai instalar em Elvas)	Ameaças
I	Crescimento negócio <i>corporate</i>	Forças
I	Falta de articulação entre os diversos agentes	Fraquezas
I	TGV	Oportunidades
I	Plataforma	Oportunidades
I	Badajoz	Ameaças
J	Localização geográfica	Forças
J	Património	Forças
J	A6	Fraquezas
J	Mão de obra qualificada	Fraquezas
J	Plataforma	Oportunidades
J	e TGV	Oportunidades
J	Badajoz	Ameaças
J	Évora	Ameaças
L	Património	Forças
L	Posição transfronteiriça	Forças
L	Envelhecimento populacional	Fraquezas
L	Falta de capacidade económica e financeira e organização do tecido empresarial	Fraquezas
L	Fechada em si própria	Fraquezas
L	Colaboração em conjunto com Badajoz	Oportunidades
L	Envelhecimento populacional	Ameaça
L	Não trabalhar em conjunto com Badajoz	Ameaça
M	Localização geográfica	Forças
M	Património	Forças
C	Fechar o património ao fim de semana	Fraquezas
M	TGV	Oportunidades
M	Plataforma	Oportunidades
M	Badajoz	Ameaça
M	Évora	Ameaça

Tabela 36 – Unidades de Registo, Subcategorias e categorias

INQUIRIDO	UNIDADES DE REGISTO	SUBCATEGORIAS	CATEGORIAS
A	Localização geográfica privilegiada	Forças	A Localização Geográfica (9 U.R.)
C	Localização Geográfica excelente	Força	
D	Localização Geográfica	Força	
E	Localização geográfica	Força	
F	Localização geográfica	Força	
G	Localização estratégica	Força	
J	Localização geográfica	Força	
L	Posição transfronteiriça	Força	
M	Localização geográfica	Força	
B	Património	Força	O património Militar e religioso que Elvas dispõe (9 U.R.)
C	Património	Força	
D	Património	Força	
E	Património histórico	Força	
G	Património	Força	
H	Património (valias intrínsecas	Força	
J	Património	Força	
L	Património	Força	
M	Património		
A	Estrutura urbana modernizada	Força	A moderna estrutura urbana, capaz de dar resposta às actuais condições de investimento previsto
B	Condições actuais	Força	
A	Conservação e criação de novos equipamentos	Força	A criação de novos equipamentos
E	Restauração forte	Força	Uma restauração capaz
F	Acessibilidades	Força	As boas acessibilidades
H	Comercio (valias Intrínsecas)	Força	O comércio de valias intrínsecas
I	Crescimento negócio <i>corporate</i>	Força	O aumento do turismo <i>corporate</i>
A	Falta de qualificação em sectores importantes para a cidade	Fraquezas	Falta de mão-de-obra qualificada nos sectores necessários, e com formação em áreas de negócio potenciais. Envelhecimento populacional
B	Educação	Fraquezas	
J	Mão de obra qualificada	Fraquezas	
B	Massa crítica	Fraquezas	
G	Falta de massa crítica	Fraquezas	
L	Envelhecimento populacional	Fraquezas	
C	Falta de grande intelecto na cidade	Fraquezas	
E	Falta de empreendedorismo	Fraquezas	
D	Limitações RH		
D	Limitações financeiras	Fraquezas	Limitações financeiras no tecido empresarial e dada a nossa pequena dimensão.
L	Falta de capacidade económica e financeira e organização do tecido empresarial	Fraquezas	
G	A crise	Fraquezas	
D	A nossa pequena dimensão	Fraquezas	
G	Falta de identificação do nosso rumo	Fraquezas	Falta de estratégia concertada para o futuro Longe dos grandes centros
I	Falta de articulação entre os diversos agentes	Fraquezas	
L	Fechada em si própria	Fraquezas	
H	Não consegue posicionar as suas	Fraquezas	

	forças		
F	Imagem periférica (longe Lisboa)	Fraquezas	
H	Fechar o património ao fim de semana	Fraquezas	Património fecha quando podem existir potenciais clientes (2 U.R.)
M	Fechar o património ao fim de semana	Fraquezas	
J	A6	Fraquezas	A passagem da auto-estrada
A	TGV	Oportunidades	O TGV
C	Tgv	Oportunidades	
E	TGV	Oportunidades	
H	Investimentos previstos TGV)	Oportunidades	
I	TGV	Oportunidades	
J	TGV	Oportunidades	
M	TGV	Oportunidades	
M	Plataforma	Oportunidades	A Plataforma Logística
A	Plataforma	Oportunidades	
C	Plataforma logística	Oportunidades	
E	Plataforma	Oportunidades	
F	Plataforma Logística	Oportunidades	
G	Plataforma Logística	Oportunidades	
H	Investimentos previstos Plataforma	Oportunidades	
I	Plataforma	Oportunidades	
J	Plataforma	Oportunidades	
A	Património mundial	Oportunidades	
C	Património mundial	Oportunidades	
G	Candidatura a Património Mundial	Oportunidades	
L	Colaboração em conjunto com Badajoz	Oportunidades	Estar em colaboração com Badajoz
D	Badajoz	Oportunidades	
B	Espanha	Oportunidades	Espanha, é uma porta de entrada
C	Traz pessoas e outra cultura	Oportunidades	Os investimentos previstos trazem consigo outras pessoas
D	Estar no eixo Madrid Lisboa	Oportunidades	A localização geográfica
A	Badajoz à vista	Ameaças	A cidade de Badajoz pode constitui uma ameaça se não se cooperar e porque pode beneficiar mais do que Elvas, face aos investimento previstos em conjunto (6 U.R.)
D	Badajoz	Ameaças	
H	Badajoz (capitalize com aquilo que se vai instalar em Elvas)	Ameaças	
I	Badajoz	Ameaças	
J	Badajoz	Ameaças	
L	Não trabalhar em conjunto com Badajoz	Ameaças	
M	Badajoz	Ameaças	
B	Não se concretizarem os grandes projectos, TGV e plataforma	Ameaças	Que os projectos que não na mão do poder central não se concretizem (2 U.R.)
E	Se os projectos previstos não se realizarem decisões políticas	Ameaças	
G	Incerteza no futuro	Ameaças	Incerteza no futuro
C	A força que os vizinhos estão a exercer – espanhóis	Ameaças	A Concorrência de outras cidades Portuguesas, como Évora ou ligadas ao Alqueva e Badajoz (5 U. R.)
C	Portugueses, Alqueva	Ameaças	
J	Évora	Ameaças	
G	A concorrência de outras cidades	Ameaças	

M	Évora	Ameaças	
L	Envelhecimento populacional	Ameaças	O envelhecimento populacional (2 U.R.)
F	Envelhecimento da população	Ameaças	
F	Falta de massa crítica	Ameaças	Falta de massa crítica
G	Apatia dos empresários	Ameaças	Apatia dos empresários