

INTRODUÇÃO

O presente trabalho de dissertação inscreve-se no âmbito da frequência do Mestrado de Turismo da Universidade de Évora, Especialização Turismo e Desenvolvimento, do ano letivo de 2008 / 2013 e tem como tema principal Évora enquanto marca de sítio turístico.

A escolha do tema deve-se à importância que o marketing territorial assumiu recentemente como estratégia de diferenciação num mundo global, nas agendas políticas dos países, regiões e cidades, tendo em vista o aumento de competitividade, reputação e projeção internacional dos territórios (Anholt, 2010). A nível pessoal, a escolha do tema prende-se com o meu interesse pela disciplina do marketing devido à sua dimensão teórico-instrumental e pela minha vontade em aprofundar o conhecimento sobre a sua aplicação e impactos em políticas de desenvolvimento aplicadas a espaços geográficos e integradas no sector turístico.

A relevância do tema em estudo justifica-se pelo facto do marketing territorial ser um tema que ainda se encontra em fase exploratória, mas ao mesmo tempo atual. Nos últimos tempos tem-se revelado, aliás, uma estratégia essencial para muitos espaços conseguirem atrair investimento, turistas, recursos humanos qualificados e eventos. Embora os exemplos de histórias bem-sucedidas de marketing territorial sejam mais frequentes a nível internacional, em Portugal, nos últimos anos, alguns municípios têm dado este passo e tornaram-se modelos de referência que merecem ser estudados, como é o caso de Óbidos, Portimão, Loulé e, mais recentemente, Guimarães com a celebração da capital europeia da cultura.

Merecem referência alguns estudos desenvolvidos em Portugal sobre este tema, nomeadamente por Cidrais, em 1998, que analisa a importância e aplicação do marketing territorial em duas cidades de média dimensão, Évora e Portalegre, e mais, recentemente, Figueiredo, em 2011, que se debruçou sobre sua aplicação na criação do Plano Municipal de Desenvolvimento Turístico de Beja.

Deste modo, a escolha de Évora como objeto de estudo de aplicação de uma estratégia marketing territorial surge como uma oportunidade de investigação interessante por a cidade ser um destino turístico com reconhecimento nacional e internacional, para o qual em muito contribuiu a classificação de património mundial da UNESCO.

Esta dissertação teve dois objetivos gerais de pesquisa.

O primeiro foi identificar as estratégias que estão a ser desenvolvidas para o posicionamento de Évora enquanto marca turística pelos principais atores turísticos.

O segundo objetivo foi identificar as relações dos atores do sector turístico com vista à promoção da cidade.

No que respeita aos objetivos específicos do trabalho foram estabelecidos quatro:

- Perceber como se relacionam os atores do sector público e privado e os atores turísticos e culturais no desenvolvimento turístico da cidade.
- Compreender de que forma a classificação da UNESCO está a ser potenciada como recurso turístico.
- Avaliar, a partir das opiniões dos principais atores, que estão a contribuir diretamente e indiretamente para o desenvolvimento da atividade turística, que leitura está a ser feita sobre a capacidade de afirmação de Évora enquanto destino turístico.
- Interpretar quais os níveis de receptividade dos atores em estudo à criação de uma marca para Évora ao invés da atual promoção regional do Alentejo.

A metodologia qualitativa utilizada para o estudo denomina-se MACTOR (Método de Atores, Objetivos e Relações de Força) e insere-se como uma das etapas da Metodologia Prospetiva de Elaboração de Cenários criado por Michel Godet em 1985.

Como contextualiza Marques (1996) a prospetiva nasce de uma nova postura científica e metodológica face a contextos de mudança em que o futuro deixa de ser visto como um prolongamento do passado para ser encarado como algo incerto dependente das ações e projetos de múltiplos atores.

Dado que o turismo se trata de uma realidade sistémica com elevados níveis de interdependência, a metodologia Mactor foi escolhida para este trabalho de investigação por se adequar ao objetivo final de um traçar um cenário sobre o atual estado e níveis de maturidade do sistema turístico da cidade de Évora.

Através da utilização de um software de suporte gerador de matrizes e de cálculos matemáticos, o MACTOR permitiu de forma inovadora fazer uma leitura do tipo e intensidade

de relações dos principais atores que estão a contribuir para o desenvolvimento turístico da cidade de Évora, bem como avaliar os seus níveis de implicação relativamente a um conjunto de desafios estratégicos relevantes para o turismo local.

Para a amostra de análise da dissertação foram selecionados 16 responsáveis de setores de atividade-chave para o turismo local na área política, da cultura, do associativismo e da economia.

Os atores institucionais entrevistados foram a Entidade Regional do Turismo do Alentejo, o Posto de Turismo da Câmara Municipal de Évora, o Departamento de Desenvolvimento Económico da Câmara Municipal de Évora e a Universidade de Évora. O Museu de Évora, o Centro de Artes Dramáticas de Évora e a Associação para a Promoção da Música e Dança foram os três atores culturais que fizeram parte do estudo. Na área associativa foram entrevistadas a Associação dos Guias Intérpretes do Alentejo e a Comissão Regional Vitivinícola do Alentejo. No sector económico foram entrevistados quatro hotéis, o Évora Hotel, o Hotel Convento do Espinheiro, o Hotel IBIS, a Albergaria Vitória e a Residencial Policarpo, e duas empresas de animação, a Desafio Sul e a Rustitur.

O trabalho de dissertação está subdividido em oito capítulos diferentes. Do capítulo um ao quatro é feita uma revisão da literatura sobre o marketing territorial, mais especificamente sobre os seguintes temas: as suas raízes históricas e aplicação atual, as diferenças entre o marketing corporativo e territorial, o enquadramento e complementaridade do turismo com estratégias de marketing territorial e, por último, faz-se um levantamento dos procedimentos necessários para a criação de um plano operacional de uma marca territorial.

Os capítulos cinco, seis, sete e oito consistem na descrição e justificação da metodologia qualitativa utilizada para elaborar a presente dissertação. Os dois primeiros capítulos (5 e 6) fundamentam a escolha da Metodologia Prospetiva de Elaboração de Cenários e a forma como foi construída, a partir de informação detalhada sobre a seleção dos procedimentos de recolha e tratamento de dados, da amostra de análise e dos objetivos de investigação em questão.

Os restantes capítulos (7 e 8) são a explicação dos resultados obtidos através das matrizes geradas pelo software de suporte ao método Mactor. Os resultados fornecem um cenário das relações de poder dos atores que fazem parte da amostra de análise em estudo, a partir de

indicadores como os graus de influência, dependência entre atores e a suas posições de discordância, acordo e neutralidade face a um conjunto de desafios estratégicos.

Por último, apresentam-se as principais conclusões do estudo realizado, as limitações de estudo e algumas perspectivas de investigação futura.

CAPÍTULO I – CARACTERIZAÇÃO DA CIDADE DE ÉVORA

A cidade de Évora com cerca de 50 000 habitantes é o principal pólo urbano da região Alentejo em termos populacionais e de oferta de serviços (CME, 2013).

O concelho de Évora ocupa uma área de 1 309 km², o equivalente a 5% do total da região do Alentejo, e é composto por um total de 19 freguesias, três urbanas (situadas no centro histórico de Évora) e 12 rurais. Situa-se numa zona de vasta planície com relevos de pequena altitude que não ascendem os 240 metros, dos quais é exemplo a Serra de São Mamede, e é cortada por três grandes bacias hidrográficas, nomeadamente o Tejo, o Sado e o Guadiana (CME, 2013).

A história de ocupação humana de Évora remonta à pré-história, tendo sobrevivido desde essa época até à atualidade um conjunto de monumentos megalíticos relevantes como o Cromesque dos Almendres, a Anta do Zambujeiro e algumas gravuras rupestres representativas (CME, 2013).

Durante o domínio romano, Évora ganhou autonomia e importância como município, tendo ficado conhecida como *Liberalitas Júlia* – em homenagem ao imperador Júlio César. O templo romano, considerado hoje uma das principais atrações de Évora, é um testemunho da relevância política e religiosa que a cidade beneficiou durante o Império Romano.

Apesar da presença árabe não ter deixado um legado patrimonial idêntico ao do romano, sabe-se que Évora assumiu o papel de segunda cidade mais importante da província de Badajoz e como entreposto comercial durante o domínio muçulmano (CME, 2013).

A reconquista cristã teve lugar em 1165, marcando uma nova fase de crescimento da cidade que atingiu o seu apogeu no século XVI, quando Évora foi escolhida para fixação das cortes de vários reis da dinastia afonsina, como D. Afonso III, D. Dinis e D. Afonso IV. A passagem das cortes pela cidade foram determinantes na edificação de novo património monumental, de que são exemplo o Palácio Real D. Manuel I, a Universidade de Évora e o Aqueduto da Água de Prata (Saramago, 2007).

Na atualidade, o elevado valor patrimonial da cidade, a classificação de Património da Humanidade da UNESCO e as boas acessibilidades têm contribuído para que atividade turística na cidade desempenhe um papel importante na economia local.

Embora a média de estada de hóspedes estrangeiros registada em Évora, em 2011, 1.5 respetivamente, seja reduzida face à média nacional (3.5 noites), a cidade tem revelado um desempenho positivo no que respeita ao número de dormidas nos estabelecimentos hoteleiros (INE, 2012). Segundo dados do INE (2012), em 2011, Évora destacou-se como a cidade alentejana a conseguir o maior número de dormidas, respetivamente 312 696, o equivalente a 25% do total de dormidas registadas nos municípios da região Alentejo.

A principal motivação de visita na cidade é o património construído e monumental, contribuindo o estatuto de Património da Humanidade em 42% na influência da decisão final (Borges et al, 2012). O facto de Évora ter sido a primeira cidade portuguesa a criar um Plano Diretor Municipal contribuiu muito para a boa preservação e conservação da zona intramuros da cidade, tendo sido estas medidas determinantes, em 1986, na classificação de Património da Humanidade do centro histórico de Évora (CME, 2013).

Segundo um estudo recente de Borges, Marujo e Serra (2012) o perfil do turista de Évora situa-se entre os 41-60 anos (45%), são casais (47%), têm habilitações superiores (60%) e fazem uma despesa média diária de 51 a 100 euros.

De acordo com o INE (2012) o turismo interno continua a prevalecer sobre o mercado internacional na região Alentejo. Esta tendência confirma-se também na cidade de Évora representando os turistas portugueses 59% da procura. Já em relação ao mercado internacional, a maior procura é proveniente de Espanha (6,8%), seguida da França (5,2%) e, por último, da Alemanha (3,7%).

CAPÍTULO II - O MARKETING TERRITORIAL: DA SUA CONCEPÇÃO À ACTUALIDADE

O Marketing Territorial é um conceito novo que surgiu na década de 90 do século XX, mas que tem as suas raízes históricas na política internacional e evoluiu ao longo dos tempos.

Os primórdios do marketing territorial podem ser encontrados no século XIV. As repúblicas italianas foram os primeiros espaços a adotarem estratégias de promoção territorial para consolidarem a sua posição comercial e reputação internacional. Nesta altura eram várias as famílias burguesas (ex. Ricciardio de Lucca, Bardi, Peruzzi e Accianoli) que detinham impérios comerciais que se estendiam desde a Europa, a África do Sul até ao Oriente e, por isso, disputavam símbolos de poder, confiança e fama. Esta competição segundo Anholt (2010) passava pelo reconhecimento destas famílias como cidadãos de honra com um papel distinto na vida social e cívica, pelo facto de empregarem centenas de pessoas e de apoiarem através de donativos a cultura e causas sociais. Uma reputação intocável acrescida de recursos sólidos e de sucesso assemelhava-se a símbolos de marcas modernas por conferirem automaticamente a confiança universal desejável para angariação de novos clientes e boa progressão dos negócios (Anholt, 2010).

Outro exemplo na história que prova que o marketing territorial foi uma estratégia amplamente utilizada e com sucesso, foi a construção dos E.U.A., como um destino atrativo para muitos emigrantes europeus que procuravam igualdade de oportunidades e o começo de uma nova vida. Em troca, este novo país conseguiu captar capital humano e novos investimentos e, assim, otimizar uma área geográfica extensa e escassa em população. A promessa de um Mundo Novo levou à criação de “marca” E.U.A, associada a expressões que três séculos depois ainda, perduram como a “*O El Dorado*”, “A terra de novas oportunidades” e “O sonho americano”.

No século XX, o marketing, além da sua função de meio de promoção para venda de espaços, passa a ser utilizado também como um instrumento de poder ao serviço da política. Regimes totalitários de ideologia fascista, nazi e comunista utilizaram marcas e símbolos (ex.: cruz suástica, foice e martelo) como representações políticas. Como afirma Anholt (2010), nesta época surge a evidência de que o efeito do marketing pode ser alargado às pessoas e espaços,

através da sua representação por entidades, com imagens de marca associadas e percecionadas interna e exteriormente.

De acordo com Moilanen & Rainisto (2009), a história da evolução do marketing territorial no século XX e XXI subdivide-se em três fases que, por sua vez, refletem diferentes estádios de desenvolvimento das sociedades.

A primeira fase do marketing territorial cingiu-se à promoção de espaços industriais, através da promessa de diferentes tipos de incentivos a novos investidores interessados em diminuir custos operacionais.

Já a segunda fase concentrou-se na criação de áreas de trabalho ligadas não só ao setor da indústria, mas também aos serviços. Manteve-se a política de incentivos e passou a prestar-se uma atenção mais cuidada aos mercados internos e à manutenção dos recursos.

Por último, a terceira geração de marketing territorial iniciou-se na década de 90 e ambiciona à criação de identidades competitivas e nichos de mercado no sector empresarial, que ofereçam benefícios únicos. Nesta fase, os objetivos do marketing territorial nunca foram tão seletivos e refinados, passando a utilizar ferramentas como *networking*, parcerias público-privadas, recursos humanos e materiais de elevada performance para a promoção, inovação e aumento da qualidade de vida dos espaços.

No que respeita à terminologia do marketing territorial, o conceito tem evoluído continuamente. Segundo Azevedo, Magalhães & Pereira (2011), foi na década de 60 que os teóricos de marketing começaram a repensar a disciplina num âmbito apenas empresarial, tendo surgido pela primeira vez termos como “marketing social”, “marketing sem fins lucrativos” ou “marketing e causas”. Segundo Azevedo et al (2011), por marketing social entende-se a identificação das necessidades, desejos e interesses da comunidade local, e em particular dos diferentes públicos, de modo a conseguir-se uma intervenção política que vise a longo-prazo preservar/melhorar o bem-estar dos utentes/beneficiários da sociedade, em lógicas de responsabilidade social.

De acordo com Azevedo et al (2011), o critério que prevalece atualmente à tipificação do conceito de marketing territorial pertence ao domínio geográfico e assume duas dimensões: interpaises e intrapaises. Na primeira, inclui-se o marketing territorial de âmbito continental e

nacional e, na segunda, incluem-se as categorias de “região”, “sub-região”, “área metropolitana”, “agrupamento de municípios”, município”, “cidade”, “vila”, “aldeia” ou “lugar”.

Ao longo da dissertação será utilizado o conceito de marketing territorial, sendo a sua aplicação geográfica sempre à escala da cidade de Évora.

2.1 O marketing territorial, a diplomacia pública e a identidade competitiva

Atualmente, o marketing territorial assumiu níveis de complexidade e especialização sem precedentes, devido à globalização das economias e sociedades.

São cada vez mais as cidades que têm a mesma oferta indiferenciada de serviços e produtos. Oferecem o mesmo tipo de infraestruturas, têm sistemas de governo idênticos, uma população com níveis de educação elevados e, por isso, têm que competir entre si por maior visibilidade internacional e pela captação de investimentos, capital humano de talento especializado, eventos e turistas.

De acordo com Molinero & Rainisto (2009), existem, hoje em dia, no mundo mais de 300 cidades com mais de um milhão de habitantes, e só na Europa existem mais de 500 regiões e 100 mil comunidades, que procuram ganhar um destaque no cenário global e económico. A competição imposta pelos mercados globais, no entanto, não se limita às fronteiras geográficas como assegura o investigador. No interior de uma cidade, a competição pode manifestar-se entre ruas, centros comerciais e comércio de retalho, zonas residenciais, parques temáticos e centros culturais.

Neste cenário de crescente competição, surgem novas oportunidades para os espaços que exigem novas competências por parte de quem os gere.

Um dos conceitos mais recentes que surgiu no debate sobre o marketing territorial é o de identidade competitiva. O conceito foi criado por Simon Anholt, em 1994, e marca uma rutura com a “escola de pensamento de logos e *slogans*”, que defende que a reputação dos espaços ou instituições é unicamente influenciada pela comunicação e retórica.

A teoria da identidade competitiva, pelo contrário, defende que a boa gestão da imagem depende da política e da capacidade dos países ou cidades se representarem a si próprios em termos do espaços que pretendem ser a nível político, social e cultural. *“Acreditar que a publicidade ou as campanhas de marketing podem mudar as perceções internacionais dos países é de facto tão naïve como preguiçoso (...)”*, conclui Anholt (2010:31).

O marketing territorial aproxima-se assim da diplomacia pública, porque faz uso da comunicação para convencer a opinião pública internacional da atratividade política, cultural e social de um país ou cidade, posicionando-se naquilo que Han (2008), citando Joseph Nyen, define como *“poderes suaves”*, isto é, o exercício da capacidade de influência através da atracção e não da coacção.

Segundo Han (2008), o conceito de marketing territorial é o resultado de uma mudança de paradigma do próprio exercício do poder dos Estados pós-modernos. Uma das causas que explica a sua adoção por um número cada vez maior de Estados é a perda de importância de valores como o nacionalismo e o patriotismo. Se antes cidadãos e empresas sentiam-se obrigados a uma devoção ao seu país, atualmente o capital, os recursos humanos qualificados e as empresas escolhem o país ou cidade que melhor respondem aos seus interesses e projetos.

A sociedade de informação também contribui para a necessidade dos Estados aumentarem a sua capacidade de persuasão, como afirma Han citando Williamson, (2008,p. 130) *“O papel dos governos já não é controlar, mas inspirar”*.

Do mesmo modo as parcerias público-privadas assumem uma importância estratégica. Responsabilidades e tarefas que antes eram do domínio do Estado, em áreas como a educação, a segurança, a cultura, a saúde, passam a ser geridas por empresas privadas. Esta situação leva ao que Han (2008), citando Philip Cerny’s, definiu como a reinvenção do *Welfare State* num Estado competitivo, pelo facto do sector público assumir cada vez mais a natureza de empresas associativas.

A corrida pelo investimento, por recursos qualificados, por capital, por turistas, por visibilidade e reputação, faz como que os Estados ponham de lado alguns dos seus antigos objetivos comunitários. Han (2008) conclui que os Estados Ocidentais valorizam a eficiência sobre a

igualdade, a competição sobre a solidariedade e adotam cada vez mais um discurso economicista referindo-se aos seus cidadãos como clientes.

A necessidade de um reajustamento das instituições públicas, através de uma gestão pública norteada por princípios de maior competitividade e preocupada com as necessidades de satisfação dos seus destinatários, é uma ideia partilhada também por Azevedo et al (2011). De acordo com os investigadores a modernidade colocou desafios às cidades em relação aos quais estas não dispõem de recursos nem de competências para lidar. Citando Osborne e Gaeler, Azevedo et al (2011) defendem que as instituições burocráticas, desenvolvidas na era industrial, estão desajustadas e precisam de ser substituídas por instituições públicas mais leves, flexíveis e adaptáveis, que produzam bens e serviços de maior qualidade e reputação, que sejam sensíveis às necessidades dos seus clientes, que atuem mais pela via da persuasão do que pelas ordens e, assim, atribuam mais poder aos cidadãos, em vez de apenas os servirem.

Do mesmo modo que uma empresa, as cidades deverão então encarar os seus cidadãos como públicos-alvo com necessidades específicas. Na opinião de Azevedo et al (2011) os cidadãos devem deixar de ser destinatários passivos das políticas públicas, para assumirem o papel de agentes ativos centrais na vida política, devido à multiplicidade de papéis que representam.

De acordo com os investigadores citados, os cidadãos podem ser classificados do seguinte modo (Azevedo et al 2011, p. 17):

- 1-Cidadão como acionista:** por investir, construir e habitar na cidade, bem como por pagar os seus impostos.”
- 2-Cidadão como cliente:** pelas expectativas que tem em relação à cidade, ao procurar nesta as melhores soluções de saúde, educação, etc.
- 3-Cidadão como produtor ou trabalhador:** por materializar a sua atividade profissional e dedicar as suas competências à cidade.
- 4-Cidadão como promotor:** por contribuir através da sua participação, ao identificar-se com a cidade e mobilizar-se pela sua defesa ou otimização.

2.2 O modelo europeu e norte-americano de marketing territorial

Existem diferenças significativas entre o modelo de marketing territorial aplicado nos E.U.A e na Europa. O facto dos Estados Unidos se terem promovido ao longo da sua história como uma “ - terra de novas oportunidades”, tornou-o um país mais apto às iniciativas individuais e à criação de parcerias público-privadas. Por outro lado, a crise da década de 70 que afetou a economia americana, devido à transferência das indústrias para mercados com mão-de-obra mais barata, levou a que o país tentasse encontrar novas especializações produtivas e a adotar estratégias de marketing territorial para recuperar a sua competitividade.

Segundo Azevedo et al, citando Cytet, o *marketing* territorial surge nos E.U.A, num contexto de resolução da crise do modelo industrial e de estagnação do crescimento urbano, provocado pelos seguintes fatores (2011, p. 77):

- 1- Os interesses dos promotores do solo pela diminuição da procura;
- 2- As necessidades do solo e os novos modelos de localização das atividades;
- 3- A importância dos valores ambientais;
- 4- As políticas de desconcentração e descentralização dirigidas às cidades médias;
- 5- O sucesso de algumas cidades com a inovação tecnológica e a atração de sedes das multinacionais;
- 6- As crescentes competências dos municípios em contextos de mudança e, conseqüente, necessidade de adaptação a novas situações.

Na opinião de Moilanen & Rainisto (2009), a maior aptidão comercial dos E.U.A face à Europa explica-se, também, pela diferença de sistemas de financiamento dos dois continentes. Enquanto na Europa o desenvolvimento dos espaços é da competência dos Estados e é assegurado por impostos públicos, nos E.U.A a administração pública é mais descentralizada e existe um maior número de atores e organizações privadas, como Câmaras de Comércio e ONG, envolvidas nos processos de desenvolvimento local.

Apesar de, atualmente, a Europa atribuir maior importância à estratégia territorial - tendo sido um dos principais fatores de arranque a criação da própria União Europeia -, Moilanen & Rainisto (2009) consideram que as diferenças na adoção de políticas de marketing pelos dois continentes permanecem. Além dos E.U.A. continuarem a dispor de orçamentos mais elevados e maior número de entidades estarem implicadas no desenvolvimento económico-regional, os

seus focos de atratividade foram alargados para áreas como a educação, mais concretamente, o ensino universitário, o lazer e o estilo de vida. Em contrapartida, o continente europeu posiciona a sua estratégia de marketing territorial para a captação de investimento estrangeiro, porque a diversidade de países, de que é composto, não lhe permite concertar esforços de forma tão unificadora e eficaz como fazem os E.U.A, dada a sua soberania federada centralizada.

CAPÍTULO III – O MARKETING TERRITORIAL

Aplicar uma marca a um espaço, seja um país, região ou cidade não só é possível como pode ser benéfico. As marcas mais do que símbolos que diferenciam produtos são um conjunto de atributos, tangíveis e intangíveis, que vêm à mente do consumidor e asseguram a entrega de uma promessa (Baker, 2007).

Estes atributos como menciona Gaio (2007) podem ser patrimoniais, económicos, tecnológicos, relacionais, sociais e simbólicos, e organizados em torno de uma marca permitem consubstanciar e valorizar a identidade de um território, promover a sua identificação e envolvimento com públicos e distingui-lo dos territórios concorrentes.

Um espaço é, assim, um ativo económico, que se situa no domínio do intangível e que integra experiências diferenciadoras, porque como defende Baker (2007, p. 27) *“ A decisão de visitar ou investir num local é baseado na crença e confiança, tendo em conta que os consumidores estão a comprar algo intangível”*.

O facto de um destino ser uma realidade multidimensional e complexa, faz dos espaços objetos de marketing com especificidades próprias.

Um espaço é um produto compósito do qual fazem parte um conjunto de recursos físicos, geográficos, culturais e históricos convertidos em bens físicos, serviços e ideias, que combinados proporcionam ao visitante uma experiência única e diferente.

3.1 Diferenças entre o marketing territorial e o marketing corporativo

No que respeita à discussão sobre os aspetos comuns e diferenças entre o marketing territorial e o marketing corporativo, as opiniões tendem a divergir no mundo académico.

De acordo com Moilanen & Rainisto, a investigação atual na área do marketing permite concluir que alguns dos benefícios do marketing corporativo são extensíveis aos países, pelas seguintes razões, (2009, p. 7):

- 1- Diferenciam os produtos ou serviços dos concorrentes;
- 2- Criam benefícios emocionais para o cliente;
- 3- Facilitam a tomada de decisão, reduzindo o nível de incerteza e risco, porque fornecem uma identidade e alimentam a confiança;
- 4- Criam capacidade de retorno, através da preferência e lealdade dos seus consumidores
Garantem a qualidade e proteção em situações de risco ou crise;
- 5- Angariam parceiros de negócio;
- 6- Estabelecem uma relação de responsabilidade com o produtor.

Outros investigadores como Anholt (2010), Baker (2007) e Govers e Go (2009) consideram que, face à complexidade dos espaços, uma estratégia de marketing territorial nunca se poderá cingir, totalmente, pelos princípios do marketing corporativo, porque as identidades de um país, região ou cidade são estruturas elaboradas e resistentes à mudança.

Citando Noordman, os autores Govers e Go (2009, p. 50-51), defendem a existência de três elementos essenciais na identidade dos espaços: os estruturais, os semi-estáticos e os de cor. Os primeiros constituem o ADN do espaço, são praticamente imutáveis e deles formam parte a geografia (localização), o clima e a história (raízes). Os segundos são compostos pela aparência, dimensão física, bem como pela mentalidade da população (valores culturais e religiosos), mas são suscetíveis de mudança a longo-prazo. Por último, os elementos de cor incluem os símbolos (nomes, logos, e emblemas, como bandeiras, costumes, danças populares e mapas), o comportamento e a comunicação, e são menos relevantes na identidade do espaço porque pertencem à esfera da projeção da imagem e experiência do espaço.

Estes mesmos elementos estão também presentes nas identidades corporativas e a sua alteração é muito mais rápida do que aquela que poderá decorrer num espaço, como refere Noordman citado por Govers e Go (2009, p.51): *“(...) é mais fácil para as empresas ajustarem as suas identidades, juntamente com os seus elementos estruturais e semi-estáticos do que é para uma cidade (...) ou região geográfica. É relativamente fácil para uma corporação mudar a sua localização, tamanho, estrutura e aparência física (arquitetura) e até a sua história (através de fusões ou aquisições)”*.

O quadro nº1 permite de forma sucinta compreender as diferenças entre o marketing corporativo e territorial.

Quadro nº 1 – Diferenças entre o Marketing Corporativo e o Marketing Territorial

Marketing corporativo	Marketing territorial
Os produtos e serviços são produzidos por uma única entidade que centraliza recursos e capacidades.	Os produtos e serviços são produzidos por um grande número de atores com objetivos, recursos e capacidades na maioria das vezes divergentes.
Existe uma hierarquia de decisão que define e controla a política de promoção.	Dificuldade em controlar a promoção dos produtos e serviços feita pelos diferentes atores, que pode ser oposta à imagem que se pretende passar pelas autoridades centrais.
Maximização do lucro.	Relação custo – benefício.
Empresa é que escolhe o produto que vai ser consumido pelo cliente.	O consumo no espaço resulta de uma combinação de produtos e serviços escolhidos pelo cliente, desconhecendo-se se a promessa de benefícios é cumprida ou não.
A possibilidade de escolha de parceiros com objetivos estratégicos comuns.	Os parceiros não podem ser escolhidos e é necessário chegar a consensos, porque num espaço atuam vários atores com áreas de atividade, estratégias e interesses diferentes e nem sempre compatíveis.
Independência de partidos políticos.	A proximidade com a política e a rotatividade dos governos eleitos põem em risco a continuidade dos projetos.
A sazonalidade não tende a ser uma condição limitadora.	A sazonalidade obriga a alterar o tipo de produtos ou serviços.
Disponibilidade para investimento.	Recursos públicos financeiros limitados e maior dificuldade na partilha dos investimentos e benefícios.
Pede-se um tipo de ação (ex.: compra).	Pede-se uma mudança de atitude.

Fonte: Adaptado de Moilanen & Rainisto (2009) e Baker (2007)

3.2 Os benefícios do marketing territorial

No campo da política, onde a força da economia é cada vez maior, o marketing territorial tornou-se ainda uma estratégia de posicionamento e diferenciação de imagem. São cada vez mais os países que oferecem os mesmos produtos e serviços a uma escala global e nesta corrida pela visibilidade, ganham o Estados que conseguem criar uma relação emocional, inspirar e acrescentar valor (Anholt, 2010). Por outro lado, a vulnerabilidade a longo-prazo dos espaços a forças políticas, económicas e sociais pode levar a que a sua imagem e posicionamento seja alterada de forma negativa, pelo facto de a sua reputação passar a ser gerida pelos espaços concorrentes, pelos meios de comunicação social e pela opinião pública.

Nesta perspetiva, o marketing territorial assegura aos espaços o controlo e gestão da sua própria reputação (Anholt, 2010).

De acordo com Baker (2007), a inexistência de uma marca leva a que a reputação e imagem de um sítio sejam construídas pelos outros espaços concorrentes, pelos media ou pelos seus visitantes, correndo-se o risco de se criarem perceções erradas ou negativas do espaço que não correspondem à realidade.

Segundo Han (2008) o marketing territorial está ainda relacionado com os conceitos de identidade e poder e tem dois tipos de efeitos. A nível externo, permite atrair e fidelizar mais clientes (que podem ser investidores, visitantes, estudantes e recursos humanos), acrescenta valor *premium* aos produtos e serviços e gera mais vantagens económicas e políticas. A nível interno, contribui para a consolidação da identidade cultural, para o aumento do reconhecimento, atratividade e popularidade dos espaços, bem como para o aumento do sentimento de pertença, respeito e confiança dos seus cidadãos. Cria ainda maior capacidade de retorno para os *stakeholders*, fomenta uma abordagem cooperativa e unificadora da abordagem do marketing à cidade e corrige perceções desatualizadas e incoerentes formuladas a respeito do espaço.

Han (2008, p. 129-130), citando Van Gelder, aponta quatro argumentos para explicar a razão por que o *branding* se tornou necessário e benéfico não só para os atores económicos, como também para os líderes políticos:

- 1- Necessidade de diferenciação dos produtos, serviços e localizações por se terem tornado semelhantes e ser mais difícil diferenciá-los pela sua qualidade, credibilidade e outras características básicas. O *branding* acrescenta emoção e confiança aos produtos e oferece pistas aos consumidores para optarem por aquilo que é melhor ou mais fácil.
- 2- As marcas permitem criar uma relação emocional com os consumidores.
- 3- O *branding* recupera ideais e estilos de vida inspiradores, que a globalização uniformizou.
- 4- A combinação de emoções, relações e estilos de vida (valores) permite às marcas acrescentar uma cadeira de valor acrescentado aos produtos, serviços e localizações e distingui-lo dos seus concorrentes.

3.3 Contextos de implementação de uma estratégia de marketing territorial

Segundo Baker (2007), os motivos para implementar uma estratégia de marketing territorial surgem associados à necessidade de se corrigir uma imagem negativa e errada ou do desejo de projetar ou manter uma reputação positiva, assumindo a forma de reposicionamento, reinvenção ou manutenção do estatuto da cidade.

O reposicionamento é uma das estratégias de marketing territorial mais onerosa e que coloca maiores desafios, porque consiste em mudar a forma como os clientes vêm a cidade. Surge em contextos de mudança como a criação de novas infraestruturas, a organização de eventos de renome ou pela decisão das autoridades centrais em corrigirem percepções erradas acumuladas ao longo dos tempos. Por exemplo, a campanha de sucesso da década de 70, “I love N.Y”, surgiu depois da Câmara de Nova Iorque implementar medidas concretas para redução do crime, melhoria da limpeza urbana e expansão da área de estacionamento (Baker, 2007)

Já a estratégia de reinvenção trata de uma transformação planeada a longo-prazo que pretende criar uma rutura com o passado e atrair novos visitantes, residentes, comerciantes, estudantes e investidores. A mudança pode assumir a forma de novas infraestruturas, de estabelecimento de novos negócios, de desenvolvimento de áreas residenciais ou de retalho ou na organização de grandes eventos (Baker, 2007).

De acordo com Kotler, Haider & Rein (1993, p. 10), a adoção de uma estratégia marketing territorial, mais do que uma decisão, é uma escolha inevitável na atualidade, dado que devido à globalização das economias e a ciclos alternados de prosperidade ou declínio, os fatores de risco e mudança aumentaram, colocando a maioria dos espaços numa situação problemática ou com alguns problemas. Assim: *“Os espaços não podem limitar-se a locais de instalação de empresas. Pelo contrário, cada comunidade tem que se transformar ela própria num vendedor de bens e serviços, num marketer proactivo dos seus produtos e valores do espaço. Os espaços são, na verdade, produtos cujas identidades e valores tem que ser desenhados e comercializados”*

Em consonância com a intensidade de problemas verificados nos espaços, Kotler et al (1993) classifica-os em três níveis:

- 1- **Espaços cronicamente depressivos:** locais com falta de recursos para se relançarem economicamente, sendo na sua maioria pequenas vilas e cidades que perderam a principal indústria ou empresa, o que levou ao desemprego, à retração da economia local, à (e) migração e à redução de receitas de impostos para financiar escolas, hospitais e serviços públicos.
- 2- **Espaços agudamente depressivos:** locais com problemas de déficit financeiro, mas com potencial de regeneração por possuírem recursos culturais e históricos que podem providenciar uma nova visão da cidade, através de uma liderança ajustada.
- 3- **Espaços favorecidos:** locais que apesar de usufruírem de solidez financeira e continuarem a atrair turistas, novos residentes e investidores, durante séculos, enfrentam na atualidade alguns problemas como poluição, congestionamento de trânsito, quebras de abastecimento de água e outros problemas da era pós-moderna, que implicam soluções de crescimento, sem comprometer os seus próprios recursos.

Enquanto Moilanen & Rainisto (2009) encaram uma estratégia de marketing territorial de uma forma mais holística, identificando o reposicionamento e a reinvenção como as principais formas de materialização estratégica, Kotler et al (1993) consideram que o marketing pode atuar por diferentes etapas e de forma relativamente isolada em quatro áreas distintas: na elaboração da imagem, na criação de atrações, na construção de infraestruturas e na atratividade da comunidade local anfitriã.

A elaboração da imagem é a estratégia menos dispendiosa das quatro acima referidas, porque é aquela que implica um investimento de capital mais reduzido. Consiste na contratação de uma agência de publicidade ou relações públicas para desenvolvimento de uma estratégia de comunicação para divulgação de uma imagem positiva do espaço, requerendo, ainda, um consenso da comunidade local sobre a identidade do local, nomeadamente dos residentes e dos investidores. O custo, porém, bem como o sucesso de uma estratégia de imagem variam de acordo com a imagem e atributos reais do espaço. Partindo deste pressuposto, Kotler et al (1993, p. 33 a 36) identificou os seis seguintes tipos de imagem para caracterizar locais

- 1- **Imagem positiva:** São espaços que têm a vantagem de já ter criado imagens positivas na mente das pessoas, ainda que possam apresentar algumas falhas e não atrair um fluxo muito grande de pessoas para viver ou investir. Não requerem, por isso, alteração da imagem, mas apenas uma maior disseminação da mesma para alcançarem mais públicos-alvo.

- 2- Imagem fraca:** Desta classificação fazem parte dois tipos de espaços, ambos com reduzido grau de conhecimento do público. Os primeiros não são conhecidos por serem pequenos, terem falta de atrações e não se comunicarem e os segundos não querem ser conhecidos, porque receiam a massificação do turismo e os sentimentos de anti crescimento são mais fortes que os seus interesses económicos.
- 3- Imagem negativa:** São locais que têm perceções negativas já vinculadas ao espaço, muitas vezes através dos media, relacionados com pobreza, problemas de congestionamento de trânsito, consumo de droga, crime, etc. A solução para alterar a sua imagem negativa passa por descobrirem atributos positivos para se reinventarem como novos destinos.
- 4- Imagem intermédia:** São locais que contêm um misto de elementos positivos e negativos e que na promoção enfatizam aspetos positivos para melhorar a sua imagem.
- Imagem contraditória:** São locais que conseguem transmitir imagens positivas e negativas em simultâneo na mente das pessoas. Algumas das razões para que tal aconteça pode ser pela ocorrência de um acontecimento mediático traumático, como por exemplo um crime ou devido à existência de uma indústria poluidora.
- 5- Imagem excessivamente atrativa:** São espaços que, devido ao excesso de atratividade, ultrapassaram a sua capacidade de carga e confrontam-se com problemas de regulação de crescimento, como a dificuldade em controlar o congestionamento do trânsito, escolas com excessos de alunos ou problemas de poluição.

Segundo Kotler et al (1993) quando a estratégia de elaboração da imagem demonstra ser insuficiente para fomentar a prosperidade, a estratégia de criação de atrações pode surgir como uma segunda solução. Apesar de alguns locais já beneficiarem de atrações, como património histórico ou paisagem natural singulares, outros por falta de atrações são incentivados a desenvolvê-los através da construção de recursos culturais, como por exemplo construção de edifícios arquitetónicos, de museus e de esculturas artísticas, bem como da criação de espaços de lazer e negócios, nomeadamente a transformação do centro histórico de uma cidade em zona pedonal, o reforço das áreas comerciais, a criação de parques de diversão e a abertura de um centro de congressos (Kotler et al, 1993).

Em situações em que existem carências de desenvolvimento, nenhuma estratégia de imagem ou de criação de atrações poderá representar uma solução. De acordo com Kotler et al (1993), a estratégia de marketing territorial terá que passar obrigatoriamente pela construção de

infraestruturas e de políticas de desenvolvimento, que garantam aos residentes e visitantes condições como uma boa rede de transportes, espaços recreativos, disponibilidade de hotéis e restaurantes e níveis de educação e segurança elevados.

A última estratégia de marketing territorial mencionada por Kotler et al (1993), foca-se na importância do carácter e na promoção de competências das populações dos destinos, como determinantes na atratividade exercida sobre os públicos-alvo. Algumas das formas de promover os atributos dos residentes pode passar apenas por promovê-los como uma comunidade hospitaleira, para atrair turistas, ou por uma força de trabalho talentosa, para aliciar empresas.

Apesar de Kotler et al (1993) considerarem que estas quatro estratégias são distintas e podem ser utilizadas separadamente, acaba, porém, por admitir que a sua interdependência pode ser necessária para maximizar os benefícios de uma estratégia de marketing territorial, ao defender a criação de infraestruturas como o primeiro passo, a criação de atrações como o segundo, a melhoria das competências e capacidades de acolhimento da população como terceiro e a disseminação da imagem do destino como último.

Figueira (2011) considera que o marketing territorial deve privilegiar sobretudo uma estratégia de especialização da própria cidade, na qual atributos como o seu design urbano, infraestruturas, serviços básicos prestados e atrações disponíveis são considerados em conjunto, para que se selecione um deles e a sua respetiva comercialização/promoção possa ser suficiente para conferir identidade à cidade.

3.4 A falácia do marketing territorial

São poucas as histórias de sucesso de marcas territoriais, em países e cidades. Segundo Moilanen & Rainisto (2009), na Europa somente três países conseguiram construir em pouco tempo e fazer perdurar as suas marcas nacionais. São eles a Espanha, a Irlanda e a Croácia.

Como mencionam Moilanen & Rainisto (2009) a Espanha, na década de 80, logo após o fim da ditadura franquista, fez proliferar na sua longa linha costeira vários *resorts* de praia, que depressa conquistaram os mercados da Europa do Norte. O ano de 1992 foi, no entanto, o ano de derradeira projeção e notoriedade mundial de Espanha ao organizar e acolher três eventos

internacionais: a *Expo* de Sevilha, os Jogos Olímpicos de Barcelona e Madrid Capital Europeia da Cultura. A organização destes três certames potenciou o desenvolvimento turístico do país - já conhecido pela riqueza do seu património cultural -, visto que ambas as cidades foram sujeitas a obras de requalificação urbana e dotadas de novas infraestruturas e equipamentos sociais e de lazer.

A Croácia, por sua vez, demonstrou a capacidade de sobreviver a uma guerra civil de cerca de três anos e converter-se novamente num dos destinos turísticos do Mediterrâneo de maior referência em termos de turismo de qualidade e de negócios (Moilanen & Rainisto, 2009)

Já a Irlanda soube conciliar tradição e modernidade, ao preservar a sua ruralidade e promover o desenvolvimento de um turismo de natureza, ao mesmo tempo que se tornou numa dos principais centros europeus de tecnologias de informação - embora atualmente este sector sofra as consequências da recessão económica (Moilanen & Rainisto, 2009).

Um dos erros mais comuns que se verifica nas estratégias de marketing territorial é o facto de as marcas não serem sustentadas pela sua própria identidade e pela implementação de políticas que contribuam para aumentar a eficiência do espaço. De nada serve a criação de uma marca, *logo* ou *slogan* se a promessa de valor que é comunicada não corresponder à realidade (Anholt, 2010)

Por esta razão, Anholt (2010) defende que o marketing territorial dever ser visto mais como um desafio do que uma solução para problemas a curto-prazo, por exigir uma boa governação, capacidade de liderança e motivos fortes que justifiquem a criação de marca de identidade.

Anholt (2010) defende ainda que o uso mais superficial ou aprofundado que cada destino faz das técnicas de marketing é revelador de duas realidades. Uma abordagem mais comunicacional revela um governo ou município desonesto ou vulnerável à opinião pública e, por isso, preocupado em engrandecer a sua imagem. Uma abordagem de marketing mais assente no desenvolvimento de políticas concretas, demonstra um território que aspira à valorização da sua identidade e que está disposto a traçar metas para atingir os valores da marca a que se propõe associar.

Baker (2007) reforça esta teoria e alerta para os riscos de uma estratégia de marketing territorial se cingir à prestação de um serviço de uma agência de design e *comunicação*, a

quem é delegada a tarefa de criar um logótipo, um slogan e campanhas publicitárias. Trata-se de uma abordagem redutora da identidade, que mais facilmente conduz à confusão de percepções e à desvalorização do destino, do que à transmissão de uma imagem positiva.

Apesar de uma abordagem puramente publicitária ser negativa, a comunicação é uma ferramenta importante em qualquer estratégia de marca territorial, porque permite influenciar a opinião pública, de modo a corrigirem-se percepções erradas, eliminarem-se preconceitos e a projetar uma reputação positiva do país (Baker, 2007).

De acordo com Anholt (2010), existem três componentes fundamentais numa estratégia de marketing territorial que devem combinar-se para garantir uma reputação sólida e sustentável da marca de qualquer destino: a estratégia, a substância e as ações simbólicas.

A estratégia consiste no reconhecimento da identidade, valores e posicionamento do espaço. Deve referir o que pretende ser a nação/território, que percepções externas e internas suscitam e quais os objetivos que pretende alcançar e os meios que vai utilizar. A substância é a execução da estratégia, podendo assumir a forma de mudanças nas atividades económicas, político-jurídicas, sociais, culturais como forma de dar resposta à promessa da marca (objetivos estratégicos). As ações simbólicas são as manifestações da substância, representam a estratégia e apresentam um forte valor comunicacional que permite fortalecer e modernizar a imagem dos países, podendo assumir a forma de inovações estruturais, reformas legislativas ou investimentos.

O desequilíbrio de um destes três componentes, isto é, a ausência de uma ou mais destas dimensões, pode afetar seriamente e a longo-prazo a imagem de um país, região ou cidade. Os destinos que descurem a importância das ações simbólicas correm o risco de permanecer no anonimato, de serem subvalorizados e de perderem a oportunidade de corrigirem percepções erradas associadas à sua imagem internacional. Por sua vez, a estratégia sem substância resulta em ineficácia, porque se torna num projeto interno pouco apelativo e mediático. Já uma marca com substância mas sem estratégia também não resulta pela impossibilidade de se construir um perfil para o país e de se criar consciência pública da identidade do espaço. Quando as ações simbólicas são apenas acompanhadas de estratégia promocional está-se perante uma situação de propaganda. Se as mesmas atuarem de forma isolada, isto é, sem estratégia nem substância, trata-se apenas de uma tentativa de granjear popularidade. Ambas as situações

resultam na destruição da reputação de qualquer destino a longo-prazo, podendo afetar várias gerações (Anholt, 2010).

3.5 O equilíbrio de uma marca territorial

A decisão de um país, região ou cidade iniciar uma estratégia de marketing territorial é um passo importante para o seu desenvolvimento e representa, como afirma Anholt (2010), uma oportunidade única dos países se tornarem mais competitivos e de gerirem o seu futuro.

Criar uma identidade competitiva, no entanto, exige frequentemente uma mudança no tipo de gestão, isto é, a aquisição de novas competências e responsabilidades para lidar com os novos desafios colocados pela criação e manutenção de uma marca territorial (Anholt, 2010).

O maior desafio é assegurar a cooperação entre os diferentes *stakeholders* comunitários e alinhar os seus interesses individuais com os objetivos e visão da marca territorial. Uma tarefa nem sempre fácil, por estarem posicionados em diferentes sectores de atividade económica e considerarem-se concorrentes entre si. Como faz sobressair Anholt (2010), a criação de uma identidade competitiva não se limita a uma venda, mas a uma negociação de interesses mútuos.

Outros dos fatores críticos de sucesso de uma marca territorial é a falta de preparação do sector público, mais propriamente dos municípios, para liderarem e executarem uma estratégia de *marketing* territorial, devido a limitação dos orçamentos públicos, à rotatividade eleitoral que lhes é intrínseca e à falta de enfoque na satisfação das necessidades dos cidadãos ou turistas, na perspetiva de serem encarados como clientes e consumidores. Esta é uma constatação reforçada por Anholt (2010) quando conclui que existem diferenças consideráveis nos perfis dos políticos e diretores das empresas. Enquanto os primeiros são tecnocratas avaliados mais pela sua capacidade de entregar do que de fazer sonhar, os segundos são estimados pelo seu carisma, imaginação e força de carácter.

De acordo com Anholt (2010), as parcerias público-privadas são uma solução para ultrapassar este problema e encontram-se ainda pouco potenciadas, como se comprova pelo número reduzido de territórios que conseguiram otimizar de forma plena os benefícios do marketing

territorial. Entre estes encontra-se a cidade do Dubai e o Estado de Singapura, cujo sucesso se explica pelo facto de serem áreas geridas como empresas, onde prevalece a preocupação na partilha da mesma visão de futuro por todos os *stakeholders* (Anholt, 2010).

O processo de criação de uma marca não se esgota, porém, na sua criação e lançamento. Criar o equilíbrio da marca - como se designa em marketing, representa o maior desafio de todos (Anholt, 2010)

No campo do marketing territorial, este equilíbrio traduz-se na responsabilidade de manter o espaço relevante, através da monitorização contínua de que a reputação promovida corresponde à realidade e à capacidade contínua de inovar, de modo a que as expectativas dos consumidores sejam ultrapassadas e a diferenciação do espaço em relação aos seus concorrentes esteja sempre assegurada. À semelhança dos produtos, os espaços também estão sujeitos a um ciclo de vida, estando a sua popularidade sujeita a decair ou a crescer.

A partir do momento em que uma marca territorial consegue o seu equilíbrio, isto é, uma reputação positiva a longo-prazo, a lealdade e preferência dos seus consumidores (investidores, turistas, recursos humanos e estudantes) e uma boa capacidade de retorno, o espaço está em condições de ser comercializado a um nível *premium*, porque a sua capacidade de atratividade está assegurada. Quando os espaços não conseguem atingir este estatuto, o que acontece é a necessidade de se comercializar um desconto, face a ausência de perceção de uma cadeia de valor associada à localização, como defende Anholt (2010).

Esta é uma regra da economia, aplicável tanto a empresas como a grupos de pessoas, que demonstra que quando uma marca estabelece uma imagem poderosa e positiva, como constata Anholt (2010), há menos esforços e fundos gastos em promoção porque o mercado já acredita naquilo que se publicita, restando como única tarefa ajudar os consumidores a encontrarem ou comprarem os produtos ou os espaços.

CAPÍTULO IV - O TURISMO COMO MOTOR DE ARRANQUE DO MARKETING TERRITORIAL

Conseguir captar, de forma prolongada a atenção internacional para um país ou cidade não é uma tarefa fácil e alterar a sua imagem pode ainda ser mais difícil, porque a identidade de um espaço existe na mente de milhões de pessoas no mundo (Anholt, 2010).

Como afirma Anholt (2010), existem mais crenças do que opiniões e mais imagens passivas do que geridas por um pensamento ativo, sendo as imagens dos outros países geralmente avaliadas segundo uma “hierarquia das nações”, onde algumas são respeitadas e outras ignoradas. Por esta razão o reconhecimento de um espaço depende, por isso, do nível de relevância que um público-alvo atribui a determinado destino, seja pelo nível de familiaridade cultural, de proximidade geográfica, de interesses económicos ou de motivação pessoal em aprofundar conhecimentos sobre determinado país (Anholt, 2010).

Nem as campanhas publicitárias dos países conseguem quebrar esta indiferença do público, porque, ao contrário das campanhas corporativas não oferecem nenhum produto ou serviço ao público. O marketing territorial como afirma Anholt (2010) é pouco empático com o público, porque pede uma mudança de perceção, não está conectado com as preferências do visitante e transmite, geralmente, imagens e mensagens formatadas, onde o destino aparece sempre associado a atributos muito positivos, como o progresso, a qualidade de vida e paisagens naturais deslumbrantes.

Neste contexto, o turismo surge como um meio legítimo e eficaz de um destino obter relevância e despertar a atenção internacional, dado que o turismo é uma atividade de lazer global e os turistas são um público naturalmente recetivo, que como sublinha Allen (2007) encontram no turismo uma aspiração consumista por um determinado estilo de vida.

De acordo com Anholt (2010), a forte capacidade de influência do turismo converte ainda os turistas em potenciais agentes de marketing viral, porque uma experiência de férias positiva tem o poder de mudar de forma rápida e, por vezes, para sempre a imagem de um país na mente dos visitantes não só por ser uma fonte de experiência direta, mas também por fomentar a publicidade “boca-a-boca”.

“Pode afirmar-se, por isso, que marketing turístico de destino além de encorajar visitas, pode desempenhar um papel secundário importante ao ajudar os visitantes a formarem a sua própria narrativa sobre o país, tornando-se “agentes de publicidade viral” ou embaixadores da marca do país que visitaram quando regressam a casa”, conclui Anholt (2001, p. 89).

Baker (2007) partilha da mesma opinião, ao afirmar que 80% da tomada de decisões da escolha dos destinos é influenciada por amigos, familiares, comentários de clientes em *sites* de reservas *on-line* e viagens, por se basearem em experiências passadas e na lealdade dos consumidores.

A mesma ideia é reforçada por Allen (2007) ao defender que a experiência de um lugar transcende o próprio ato físico de viajar, porque forma-se a partir da intenção de visitar e comprar e prolonga-se no período pós-viagem através da criação de memórias, de uma atitude de fidelização, na publicidade boca-a-boca e na comunicação da marca.

Segundo Anholt (2010) antes as relações culturais, estruturadas na forma de programas de intercâmbio, bolsas de estudo e visitas de jornalistas internacionais, assumiam um papel importante na construção das perceções positivas sobre um determinado país ou cidade, atualmente revelam-se um meio dispendioso, lento e menos eficaz por se restringirem a um número limitado de participantes, ao contrário do turismo que abrange vários públicos-alvo. A atividade turística constitui-se assim como uma oportunidade e um fator acelerador de implementação de uma estratégia de marketing territorial.

Associar uma marca territorial a um destino turístico é uma forma de destacar o valor único da sua oferta e de se fazer uma gestão cuidada da sua imagem, que se for positiva pode ser comercializada a um nível *premium*, e se acontecer o contrário há a obrigação de comercializar com um desconto (Anholt, 2010).

Sobre a importância estratégica do marketing territorial num destino turístico Allen (2007) citando Morgan, acrescenta que esta é uma ferramenta que possibilita a diferenciação num mercado cada vez mais competitivo e global, onde todos os destinos têm *resorts* de cinco estrelas, hotéis, atrações e reivindicam uma cultura e património únicos e descrevem o seu povo como o mais simpático e a sua indústria de turismo como a mais focada nas necessidades dos clientes, porque o seu objetivo é criar uma conexão emocional com os consumidores.

4.1 Case-studies de marketing territorial em Portugal

Segundo Guerreiro (2008) nas últimas décadas, a cultura e o turismo têm sido utilizados em Portugal para estabelecerem ruturas com o passado e promoverem novas identidades nacionais e regionais, face ao cenário de crescente competição entre destinos turísticos

Uma prova desta tendência é a realização do certame *Capitais Europeias da Cultura*. Uma iniciativa lançada pelo Conselho de Ministros da U.E, em 1985, que consiste na escolha de uma cidade europeia para organização de um programa de manifestações culturais que valorizem a cultura e património e cujo objetivo inicial de aproximação das populações das diferentes nações europeias, se traduziu num aumento do fluxo de visitantes, popularidade e capacidade de influência sociocultural e económica da cidade organizadora do evento, representando este certame, atualmente, uma garantia de projeção e reconhecimento internacional.

De acordo com Correia, Pinto & Dias (2008) a cultura tem sido utilizada como veículo privilegiado para construção e reconstrução de marcas distintas nas cidades portuguesas e como recurso económico importante no quadro de políticas de desenvolvimento local. Os municípios estão cada vez mais conscientes que os lugares devem investir na identificação de expressões identitárias singulares, sobre as quais deverão assentar os atributos das suas marcas. Por esta razão, assiste-se cada vez mais à proliferação de eventos locais e regionais, como festivais de gastronomia, de doçaria, de música tradicional ou festivais medievais.

A organização de eventos resulta em benefícios diretos para a comunidade local, pela notoriedade que se pode alcançar através dos média e pela oportunidade de comunicação com uma audiência recetiva de modo a influenciar a reputação e a imagem dos lugares a longo-prazo.

Govers & Go (2008), citando Jeong e Almeida Santos, sublinham igualmente a importância do papel dos festivais na reconstrução, reenquadramento e promoção das identidades regionais e no reforço de poderosos sentimentos de pertença nas comunidades. A nível económico, concluem que os festivais são ainda uma oportunidade de comercializar a cultura local, através do consumo turístico numa economia global.

Em território nacional, já começaram a surgir exemplos de cidades que têm apostado, de uma forma sustentada, na construção de marcas de identidade.

A Vila de Óbidos foi pioneira na implementação bem-sucedida de uma estratégia de marketing territorial. O sucesso da sua notoriedade relacionou-se com a criação de uma agenda inovadora de eventos culturais, de que são exemplos o *Festival do Chocolate* e a *Vila Medieval*, o estabelecimento de uma parceria público-privada com o Banco Espírito Santo como patrocinador dos eventos e o facto de ser a localização habitual dos estágios da seleção nacional de futebol. Por outro lado, a existência de um património edificado único no país (um burgo medieval amuralhado em excelente estado de preservação), a sua proximidade com a capital e as boas acessibilidades em relação a vários pontos do país, favoreceram a sua projeção nacional e consolidação enquanto destino turístico.

A estratégia de marca da Vila de Óbidos assenta numa aposta clara nas economias culturais e criativas, através da criação de habitações criativas e de turismo residencial para fixação de agregados familiares europeus e nacionais, no forte investimento no turismo, numa agenda ambiental e num crescimento sustentado capaz de criar postos de trabalho, de integrar a população nos projetos da autarquia, de valorizar o património e aumentar o volume de negócios para o concelho (Correia et al, 2008).

A Câmara Municipal de Óbidos é a entidade responsável pela gestão da marca e, de acordo com a revista *Marketeer* (2008), assumiu uma posição comercial e focada para resultados e receitas, ao ter estipulado para um orçamento de 40 milhões de receitas para o ano de 2011.

Outra zona do país que se tem destacado como referência na criação de uma marca identitária é a região de Sagres, no Algarve.

Neste caso, o modelo de marketing territorial foi liderado pela comunidade através da criação de uma associação empresarial sem fins lucrativos, a PromoSagres, constituída no sector privado por hotéis (*Memmo Baleeira*, *Martinhal Beach Resort and Residences* e *Condomínio da Aldeia*), operadores da restauração, empresas de animação, agências de imobiliária e pela Central de Cervejas e Bebidas (Sagres) e no sector público, pela participação da Câmara Municipal de Vila do Bispo e da Direção Regional de Cultura do Algarve.

A associação tem como objetivos gerais combater a sazonalidade e gerar um crescimento sustentado, através da dinamização económica e sociocultural da região durante todo o ano e da atração de um turismo de qualidade. Os meios utilizados para atingir estes objetivos foram a criação de uma marca para a Região de Sagres, que já foi lançada, e a longo-prazo, o desenvolvimento de um calendário anual de eventos culturais e desportivos e a criação de materiais de promoção turística.

A marca Sagres é resultado de um exercício de marketing e design, assente nos valores de qualidade, diversidade, genuinidade, simplicidade, simpatia e misticismo presentes, por sua vez, na oferta de um património natural único e protegido (serra e praia), numa gastronomia local, numa ruralidade que permite o contacto com a natureza, numa cultura local ancestral e numa localização geográfica única, com uma carga simbólica de lendas e evasão.

O conceito que inspirou a marca é o de *Slow Life*, um movimento fundado em Itália, em 1999, que deriva do conceito *Slow Food* criado um ano antes em Paris, e que posiciona cidades de pequena dimensão que preservam e cultivam um estilo de vida genuíno e sustentável, centrado no bem-estar e em experiências integradas. O posicionamento da marca definiu como mercado-alvo jovens adultos urbanos na faixa etária dos 25-45 anos, com vidas profissionais ativas, amantes da natureza, que apreciam a qualidade e, acima de tudo, a simplicidade.

Outras cidades que têm demonstrado ser pioneiras na criação de marcas de identidade são Santarém, Portimão e Loulé.

Um estudo de 2005 sobre os níveis de competitividade de algumas das cidades da região Centro demonstrou que Santarém estava na lista de cidades menos atrativas e abaixo de Leiria e Castelo Branco. Os resultados deste estudo levaram a que o município de Santarém passasse a encarar de forma séria a criação de uma marca.

A criação da marca foi solicitada a uma agência de *design* e comunicação. A nova identidade visual da cidade foi reforçada em vários suportes de comunicação na cidade, como *outdoors*, pendões, agenda cultural, site, plasmas públicos, postos de atendimento público, revistas sobre turismo e investimentos.

Além da criação de uma identidade visual, o município traçou como eixos de ação estratégica para melhorar a reputação e a capacidade de atração da cidade, a requalificação da cidade e zona ribeirinha, a construção de habitação de qualidade, a aposta no turismo religioso e patrimonial e - o estímulo à fixação de empresas através da criação de dois parques de negócios com boas acessibilidades. Os resultados mais visíveis foram a identificação da população com a marca, o que contribuiu para o aumento do seu sentimento de pertença e orgulho cívico, bem como o aumento do fluxo de visitantes e crescimento da taxa de ocupação hoteleira.

O Algarve, por exemplo, apesar de continuar a ser vendido no seu todo como uma zona indiferenciada, alguns concelhos têm desenvolvido estratégias de posicionamento para se diferenciarem, de que são exemplo Portimão, Loulé e Sagres.

Portimão, já por si um destino com procura turística, tentou diferenciar-se tornando-se a cidade algarvia que acolhe maior número de eventos internacionais. Uma posição que lhe trouxe notoriedade e conduziu ao investimento em novas infraestruturas e equipamentos culturais, de que é exemplo o Autódromo Internacional, o Fórum Cultural e a Arena. A requalificação da zona ribeirinha, desde a Praia da Rocha ao Alvor, permitiu também atrair novos investimentos e turistas.

Por último, uma estratégia de comunicação global e transversal com projeção nacional e internacional contribuem para reforçar a visibilidade da marca da cidade, cuja aplicação está presente tanto em suportes de comunicação materiais (*merchandising*, brochuras, convites, postais) até suportes de comunicação eletrónica (*site e newsletters*) e, ainda, em campanhas de imprensa. O próprio município decidiu criar um canal corporativo, Portimão TV, que se encontra instalado nos autocarros públicos e permite à Câmara Municipal angariar receitas pela concessão de tempo de antena para publicidade.

De acordo com Correia et al (2008), os efeitos mais visíveis resultantes da criação da marca Portimão sentiram-se no aumento da taxa de ocupação hoteleira e de número de visitantes, no reforço do sentimento de pertença e orgulho da população e, por último, numa crescente projeção internacional levando a que cidade, em 2008, fosse o destino com mais pesquisas na Internet depois da Madeira.

A marca da cidade de Loulé foi lançada em 2003 e teve como objetivo a reinvenção do destino pela coexistência de duas realidades territoriais que não se pretendiam opostas, mas antes complementares. Se por um lado a cidade mantinha fortes tradições rurais e de pesca, por outro dispunha de uma oferta de turismo de luxo muito significativa com a existência de 13 campos de golfe e de vários empreendimentos de hotelaria de luxo situados em Vilamoura. A centralidade geográfica e as suas excelentes acessibilidades juntavam-se ainda às vantagens competitivas do concelho.

Conciliar a tradição, a modernidade e inovação com diversidade foi a promessa de valor lançada pela marca da cidade Loulé para a cidade ganhar uma nova imagem e atratividade. Para reforço da estratégia de marketing territorial, o Município implementou uma redução da carga fiscal (IRS e IMS) para fixar novos residentes e empresas e apostou fortemente na cultura como recurso económico complementar do turismo, através da organização de certames internacionais, como o Festival Mediterrâneo - MED e no estabelecimento de várias parcerias público-privadas (Correia et al, 2008).

Os resultados mais imediatos da nova identidade e política de marketing refletiram-se na fixação de 800 novos habitantes por ano e na capitalização de investimentos internacionais, de que é exemplo a abertura de um Hotel da cadeia *Hilton*.

Apesar dos *case-studies* acima analisados, de acordo com Azevedo et al (2011, p. 13) na atualidade “ (...) *quase todas as cidades desenvolvem iniciativas de promoção dos seus territórios e produtos, mas poucas cidades o fazem com base num plano estratégico de marketing territorial, com um posicionamento claro e através da construção de uma marca de cidade de uma forma integrada e consistente ao longo do tempo. Ainda muito menos cidades avaliam e monitorizam os objetivos estratégicos, nomeadamente os relacionados com a imagem de marca da cidade junto dos diferentes públicos*”.

Por ser o *marketing* territorial um processo a longo-prazo e que, muitas vezes, fica em estado incipiente, por falta de profissionalização dos governos locais para esta área disciplinar, Azevedo et al criaram uma classificação para determinar o ciclo de desenvolvimento de uma política de marketing das cidades (2011):

Nível 0- Há evidência de uma decisão política na construção da marca de uma cidade, através da criação de um organismo de planeamento e gestão da marca PMO (*Place Marketing Organization*), seguido da elaboração de um plano estratégico.

Nível 1- A cidade tem um plano estratégico em que a política de marca territorial é explícita e tem um sistema de identidade da marca definido.

Nível 2- A cidade desenvolveu e implementou uma estratégia de comunicação para construir a sua marca.

Nível 3- A cidade tem uma política de desenvolvimento de produtos com denominação de origem, realiza eventos e desenha experiências à escala do seu território e apresenta formas avançadas e inovadoras de comunicar e promover o seu território.

Nível 4- A cidade monitoriza e avalia periodicamente a sua estratégia de marketing territorial com vista ao desenvolvimento sustentável.

Já para Cidrais (1998), o marketing territorial não tem necessariamente que atingir uma fase de amadurecimento pleno para se manifestar. De acordo com um maior ou menor índice de profissionalização, o marketing territorial pode assumir três níveis diferentes de consistência:

- 1- Num nível inferior, encontra-se o *proto-marketing*, que se traduz num “*trabalho de comunicação de alguns produtos e ideias por parte de alguns atores locais*”, mas que está isento de profissionalização na área do planeamento e monitorização, porque o controlo é feito de forma empírica e descontinuada (Cidrais, 1998, p. 19-20).
- 2- Num patamar intermédio, situa-se o marketing operacional, onde já se deteta ações de marketing operacional, isto é, a execução obedece a uma estratégia e procura integrar meios e formas de comunicação a partir de uma estrutura institucional. Embora o controlo seja empírico, é feito de forma mais atenta (Cidrais, 1998).
- 3- Por último, num nível mais avançado e amadurecido encontra-se o marketing estratégico. O marketing é aplicado de forma profissionalizada e sistemática, de acordo com princípios de gestão corporativa, e verificam-se elevados índices de coordenação entre atores locais e regionais de diferentes escalas hierárquicas (Cidrais,1998).

CAPÍTULO V – A CRIAÇÃO DE UM PLANO OPERACIONAL DE MARCA DESTINO

Segundo Baker (2007) as cidades têm perfis, centros de influência, vocações e agendas diferentes. Enquanto algumas são mais ambiciosas na atração de investimento e na satisfação da necessidade dos seus clientes, outras são mais conservadoras e rejeitam mudanças. Outras cidades são ainda avessas e céticas em relação às estratégias de marketing por desconhecimento ou pelo receio dos seus impactos sociais e ambientais.

A oportunidade de atualmente uma cidade poder gerir a sua própria imagem e reputação é, no entanto, uma vantagem competitiva que tem um impacto direto na saúde da sua economia local, dado que ao contrário de uma marca corporativa que tem entre 5 a 50 pontos de contacto com os seus clientes, numa cidade os contactos dos visitantes são ilimitados (Baker,2007).

Gerir uma marca, porém, implica a criação de um plano operacional que permita à cidade proteger os seus valores e envolver de forma pró-ativa os vários *stakeholders*, identificando como a cidade deve ser descrita e comportar-se no contacto com os seus visitantes.

Um plano permite ainda à cidade criar o seu próprio posicionamento e evitar que os media, os visitantes e os espaços concorrentes formulem perceções incoerentes ou falsas da realidade.

Segundo Baker (2007), o plano estratégico para implementação de uma marca de destino deve obedecer a sete fases, apresentadas no quadro nº 2, acrescentando que o rigor e a rapidez com que são cumpridas estas etapas dependem do tamanho e grau de envolvimento da comunidade, da vontade política, do orçamento e tempo disponível, e da criação de um organismo independente que lidere o processo.

Quadro nº 2: Modelo para o processo de criação de uma marca destino

Fase 1 Diagnóstico e meios Qual o lugar da marca no mundo?
Fase 2 Análise e vantagem Por que razão ficará a cidade conhecida
Fase 3 Alinhamento Quais são as relações da marca
Fase 4 Articulação Como pode a marca ser expressa verbal e visualmente?
Fase 5 Activação Como é que a marca vai ganhar vida?
Fase 6 Adopção e atitudes Como é que podem os <i>stakeholders</i> apoiar a marca?
Fase 7 Acção e futuro Como é que se vai manter a marca relevante?

Fonte: Adaptado de Baker (2007)

5.1 O diagnóstico e os meios

Segundo Baker (2007) é a fase mais prolongada porque consiste numa análise SWOT do destino, isto é, numa revisão exaustiva sobre as suas forças, ameaças, oportunidades e riscos, através do levantamento dos seus atributos físicos e intangíveis, da pesquisa do tipo de clientes e percepções dos *stakeholders* externos, da análise dos níveis de consistência e eficiência dos conteúdos e suportes de comunicação e *marketing*, da identificação dos seus concorrentes (cidades concorrenciais, eventos e centros comerciais).

5.2 A análise das vantagens

A base de conhecimento da primeira fase contribui na segunda fase para a definição do posicionamento, dos valores e visão da marca, bem como para a criação da promessa de valor que o destino pretende cumprir e pela qual se irá responsabilizar.

O posicionamento requer a consideração de três aspetos fundamentais: as necessidades dos clientes, as vantagens competitivas do destino e as forças dos concorrentes. Segundo Baker (2007), devem-se ser considerados três critérios com o objetivo de fortalecer o posicionamento: a diferenciação, a relevância e a veracidade. O primeiro permite cobrar um valor *premium* e destacar o destino dos seus concorrentes, o segundo permite estimular os interesses dos clientes e assim gerar lealdade e, o último, reforça a credibilidade da marca em cumprir a promessa.

Na segunda fase da criação do plano da marca verbalizam-se, muitas vezes pela primeira vez, os valores atuantes numa comunidade ao longo do tempo. Por último, define-se a visão da marca, isto é, os meios e objetivos traçados para a alcançar e a promessa de valor que a marca irá cumprir, devendo esta ser credível, diferenciadora, duradoura, motivadora, relevante e estratégica (Baker, 2007).

5.3 O alinhamento

Nesta quarta fase, o desafio que se coloca é perceber quais as relações da marca no espaço, isto é perceber se no espaço devem coexistir várias marcas ou apenas uma marca-chapéu que agregue um conjunto de sub-marca, podendo-se assim vender a mesma área física por razões diferentes a diversos grupos com diferentes necessidades ao mesmo tempo. Por exemplo, Espanha tem uma marca nacional e cada comunidade autónoma uma sub-marca associada (Baker, 2007).

5.4 A articulação

Definido o alinhamento da marca, é necessário conferir-lhe uma identidade verbal e visual, que definirá a sua personalidade e forma como será expressa e reconhecida. A identidade verbal é composta por três elementos essenciais: o nome da marca, o *slogan* ou assinatura de comunicação e as histórias da marca. O nome da marca é importante porque é a palavra que nos faz recordá-la. A assinatura consiste numa frase curta que capta a essência da promessa da marca e tem como objetivo fornecer uma descrição, uma explicação ou apelar à ação. Para ser eficaz, a assinatura deve ser credível, fácil de memorizar, de enquadrar com o logo e remeter para os benefícios emocionais e experiências que os clientes valorizam e sobre as quais têm expectativas (Baker, 2007).

Por último, as histórias das marcas permitem criar uma conexão emocional com os clientes. Como esclarece Baker (2007), podem ser lendas, histórias de conquistas, eventos, monumentos, visitas famosas, características únicas e invulgares, valores e filosofias relacionadas com a comunidade que permitem aumentar o significado e atratividade do destino.

Já a identidade visual da marca é composta por cinco elementos fundamentais: *logo*, fonte da letra, cores, fotografia e design. A sua importância é crucial porque permite à marca ganhar impacto visual, através da sua aplicação em diferentes suportes de comunicação, como edifícios, veículos, *merchandising*, *outdoors* e feiras comerciais.

O *logo* pode ser um símbolo, um emblema, uma ilustração ou uma combinação de todos estes elementos. Resulta de um exercício de *design* que nem sempre pode criar compreensão imediata e para que seja bem-sucedido, deve refletir a promessa do valor da marca, ser aplicado a uma escala mais pequena (ex.: *merchandising*) e ser reproduzido a preto e branco e ser totalmente distinto de outros *logos*, como esclarece Baker (2007).

O estilo de fonte de letra ou cores escolhidas na identidade visual da marca são também aspetos críticos porque traduzem valores e emoções. Por exemplo, fontes de letra mais geométricas transmitem funcionalidade, enquanto fontes de letra mais redondas associam-se mais a tradição e fatores emocionais. As cores também estão subordinadas a uma psicologia de significados atualmente usada pelo marketing. Por exemplo, o preto transmite valores como poder, dignidade e sobriedade e o branco relaciona-se com valores como verdade, pureza e refinamento.

5.5 A ativação

Face ao excesso de informação a que estão sujeitos os consumidores e ao surgimento de *sites* interativos, com integração de fóruns e *ratings*, a marca já não é aquilo que se diz, mas aquilo que os clientes dizem que é (Baker, 2007).

No que respeita à venda dos destinos, a publicidade perdeu a sua capacidade de influência em detrimento das novas tecnologias, onde se incluem os telemóveis, as redes sociais, o *youtube*, tornando os turistas em verdadeiros *opinion makers* em tempo real.

Num cenário de ruído de marcas e de maior dificuldade em captar a atenção do consumidor, criar uma comunicação integrada, como esclarece Baker (2007), é uma oportunidade que nenhum destino deve desperdiçar se pretende maximizar a visibilidade da sua marca, aumentar a eficácia e consistência das mensagens e conseguir maior capacidade de retorno financeiro.

A ativação da marca conta assim com um conjunto de suportes de comunicação físicos e eletrónicos. Nos suportes de comunicação físicos incluem-se as brochuras, notas à comunicação social, publicações, *merchandising*, outdoors, entre outros. Na categoria dos suportes de comunicação eletrónica fazem parte os *sites*, as *e-letters*, as campanhas publicitárias, os *e-mails*, as redes sociais, as *adwords* e os *banners*, entre outros. As relações públicas desempenham um papel importante ainda como meio de marketing e comunicação, podendo assumir a forma de participação em conferências, feiras comerciais, seminários ou como discursos à comunicação social.

De acordo com Baker (2007), a ativação da marca depende mais de uma boa comunicação e coordenação de sinergias do que de um orçamento elevado. Os dois erros mais comuns que as cidades cometem são, primeiro, tentarem promover-se através de uma listagem de atrações e serviços, sem se focarem na componente da experiências e nos benefícios emocionais do espaço e, em segundo, as mensagens não serem divulgadas de forma consistente por todos os agentes e serem constantemente alteradas, perdendo-se assim uma oportunidade de acrescentar mais conhecimento e significado ao espaço.

5.6 A adoção

Na implementação da marca de uma cidade todos os atores de uma comunidade desempenham um papel importante, sejam como fortalecedores da marca ou como agentes negativos que podem provocar o seu enfraquecimento no desenvolvimento das suas atividades e no contacto que estabelecem com os visitantes.

Os hotéis, recursos turísticos, operadores turísticos estão ativamente envolvidos na atração de visitantes. Os restantes serviços, como transportes, educação e comércio devem estar constantemente a transmitir mensagens aos turistas no sentido de os convencerem a visitar, investir, estudar ou mudar de residência (Baker, 2007).

O autor acrescenta ainda que a sensibilização dos agentes sobre a estratégia de *marketing territorial* é, por isso, muito fulcral para se conseguir o máximo de apoio à marca e pô-la em prática a curto-prazo, afirmando que *“o sucesso da marca só se consegue se os parceiros e os stakeholders estiverem motivados, se compreenderem totalmente a marca, saberem como usá-la e a apoiarem de forma genuína”* (Baker, 2007, p. 164).

Os meios que podem ser utilizados para informar os vários agentes são: as comunicações de *e-mail*, comunicações à imprensa, *clip-press*, entrevistas, *newsletters*, seminários e apresentações.

5.7 A manutenção da relevância

A criação da marca não é um fim em si mesmo. A gestão de uma marca é um processo feito a longo-prazo que requer organização e gestão para se assegurar que a entrega da promessa é concretizada de forma constante e que a marca se mantém atrativa e relevante para os seus públicos-alvo.

É, por isso, essencial a criação de uma organização responsável pelo marketing de destino que seja composta por uma equipa multidisciplinar de elementos da sociedade civil de quadrantes distintos, tanto da ciência, como do marketing, da política e do turismo. Segundo Baker (2007), este organismo deve reunir competências como a gestão e comunicação da marca e a sua permanente monitorização e avaliação.

Moilanen & Rainisto (2009) acrescentam, ainda, que devido à falta de controlo sobre os produtos turísticos, pelo facto das férias serem um produto criado pelo visitante e não pelos fornecedores, o organismo que lidera o processo de marketing territorial deve assumir, ainda, competências de coordenação com os vários agentes envolvidos no sistema turístico para ultrapassar este problema. A cooperação torna-se, por isso, fundamental na consecução de três objetivos: na criação de um fórum de partilha de trabalho e responsabilidades, no estabelecimento de mecanismos de coordenação entre os atores e na criação de um sistema de tomada de decisão que delegue responsabilidades.

CAPÍTULO VI – A METODOLOGIA

A escolha da metodologia para a análise empírica mais do que uma opção do investigador, impõe-se pelo próprio tema de investigação escolhido.

O facto do marketing territorial ser um fenómeno recente que só agora começa a fazer parte das agendas políticas dos países e, lentamente, nos municípios em Portugal, leva a que tenha optado para este trabalho de dissertação por uma análise qualitativa. Esta abordagem é adequada quando a realidade em estudo se encontra numa fase exploratória, tal como também assinalado por Moilanen & Rainisto ao referirem que *"no século XXI o nível de interesse na construção de marcas territoriais cresceu significativamente mas até à atualidade ainda são poucas as histórias de sucesso"* (2009, p. 5).

A análise qualitativa permite, assim, proceder a uma investigação de campo com vista à descrição de processos e ao apuramento de novos significados, que Albarello (1995) esclarece ser o único método possível quando o objetivo do investigador é a construção de um esquema teórico de inteligibilidade e não o teste de teorias ou hipóteses pré-existentes. A escolha de uma metodologia de análise qualitativa, como define Creswell (1994), justifica-se ainda pela importância da triangulação, para obter convergência de resultados, na complementaridade, para examinar as diferentes facetas de um mesmo fenómeno e na iniciação, perante a emergência de novas e contraditórias perspetivas.

Dada a multiplicidade de procedimentos de recolha e análise de dados que a Análise Qualitativa permite, a segunda opção que fiz foi escolher o Método de Representação de Atores para tratamento dos dados.

Trata-se de um método inspirado na Teoria dos Jogos e na Análise Sociológica das Organizações desenvolvido em 1990 por Michel Godet, que se inscreve numa das etapas da Metodologia Prospetiva de Elaboração de Cenários. A sua utilização isolada como instrumento de análise é, como afirma Perestrello (2000), não só possível como recomendável pela compreensão que possibilita do papel e dinâmicas dos vários atores em contextos de mudança.

Os procedimentos de recolha e tratamento de dados foram dois: a realização de entrevistas semi-directivas, recolhidas entre Abril e Outubro de 2011, e a utilização do programa informático Mactor concebido pelos criadores da Metodologia Prospetiva de Elaboração de Cenários.

A escolha de uma estrutura semi-directiva para as entrevistas deveu-se ao facto deste modelo facilitar uma melhor gestão do processo de comunicação entre emissor e recetor. Se por um lado, a existência de um guião de perguntas ajuda a respeitar o tempo das respostas, por outro não é rígido, ao ponto de ignorar reações ou informações do entrevistado que podem ser úteis para a formulação de novas perguntas ou dados.

CAPÍTULO VII – O MÉTODO DE REPRESENTAÇÃO DE ATORES

Sendo o turismo e o marketing territorial dois fenómenos multidisciplinares que envolvem atores de diferentes áreas de atividade, tais como a governação, a cultura, a hotelaria, o comércio, a restauração, os transportes, o presente trabalho teve como ambição os seguintes objetivos gerais e específicos:

Objetivos gerais:

- 1- O primeiro foi identificar as estratégias que estão a ser desenvolvidas para o posicionamento de Évora enquanto marca turística pelos principais atores turísticos.
- 2- O segundo objetivo foi identificar as relações dos atores do sector turístico com vista à promoção da cidade.

Objetivos específicos:

- 1- Perceber como se relacionam os atores do sector público e privado e os atores turísticos e culturais no desenvolvimento turístico da cidade.
- 2- Compreender de que forma a classificação da UNESCO está a ser potenciada como recurso turístico.
- 3- Avaliar, a partir das opiniões dos principais atores que estão a contribuir diretamente e indiretamente para o desenvolvimento da atividade turística, que leitura está a ser sobre a capacidade de afirmação de Évora enquanto destino turístico.
- 4- Interpretar quais os níveis de receptividade dos atores em estudo sobre a criação de uma marca para Évora ao invés da atual promoção regional do Alentejo.

A escolha de Évora como objeto de estudo turístico deveu-se a duas razões: ao facto de ser uma cidade com classificação de Património da Humanidade pela UNESCO e por se constituir como um destino turístico com reconhecimento nacional e internacional.

A aplicação prática da Metodologia de Representação de Atores seguiu as etapas previstas por Godet (1993):

- 1- Identificação dos desafios estratégicos e objetivos associados;
- 2- Posicionar cada ator em cada objetivo e identificar as convergências e divergências;
- 3- Hierarquizar os objetivos e recensear as táticas possíveis;
- 4- Avaliar as relações de força a partir das prioridades de objetivos e meios disponíveis;
- 5- Confrontar os atores com questões-chave estratégicas no futuro, isto é, formular hipóteses sobre as tendências, os acontecimentos, as ruturas que vão caracterizar a evolução das relações de força entre atores.

7.1 O painel de atores

A escolha dos atores incidiu sobre quatro categorias: os institucionais, os culturais, os associativos e os económicos.

Os atores institucionais escolhidos foram a Entidade Regional do Turismo do Alentejo, o Departamento de Desenvolvimento Económico da Câmara Municipal de Évora, o Posto de turismo da Câmara Municipal de Évora e a Universidade de Évora.

Os atores culturais que fizeram parte deste estudo são três: o Centro de Artes Dramáticas de Évora (CENDREV), a Associação para a Promoção da Dança e da Música (APDM) e o Museu de Évora (ME). Trata-se de três entidades com um papel relevante a nível da oferta cultural na cidade, onde se destaca a produção e organização de eventos locais, nacionais e internacionais.

O CENDREV realiza uma média de 180 eventos por ano, sendo metade produções teatrais próprias e a restante metade concertos de música organizados pela CME e peças de teatro de outras companhias parceiras.

A APDM, por sua vez, é responsável pela realização de dois festivais de música nacionais, o Andanças e o Entrudanças, e promove regularmente um programa de atividades de música e dança de âmbito tradicional e contemporâneo.

O ME inscreve-se na rede de 22 museus nacionais sob tutela do Instituto dos Museus e da Conservação do Ministério da Cultura, sendo atualmente o único museu existente na cidade. Tem um importante espólio de arqueologia romana e uma coleção de pinturas flamengas.

Por recusa da Fundação Eugénio de Almeida em participar neste trabalho de investigação, não foi possível incluir o ator cultural com um papel mais dominante na cidade.

Os atores associativos que fizeram parte integrante neste trabalho foram dois: a Comissão Regional Vitivinícola Alentejana (CRVA) e a Associação de Guias Intérpretes do Alentejo (AGIA).

Por ser o enoturismo considerado um produto turístico-chave a nível nacional e na região do Alentejo, considerei a CRVA como um ator relevante para o estudo em questão, por ser a entidade responsável pela gestão e promoção da imagem de marca dos vinhos alentejanos e por lhe estar afeto o espaço Rota dos Vinhos, que se tornou um atração turística na cidade de Évora, por se realizarem aí provas de vinhos diárias e estar patente uma exposição interativa sobre as castas.

O critério de escolha da AGIA é o mesmo que justificou a inclusão do Posto de Turismo neste estudo, porque ambos os atores são os primeiros a estabelecerem o contacto com os visitantes.

Foi contactada a Associação Comercial do Distrito de Évora, mas por indisponibilidade do seu responsável máximo em conceder uma entrevista presencial não foi possível incluir este ator no estudo, cuja importância seria de enorme relevância, para comentar a posição e implicação dos serviços (lojas de comércio) no desenvolvimento turístico da cidade.

Por último, foram selecionados quatro atores ligados aos sectores da hotelaria posicionados em diferentes segmentos de mercado. O Hotel Convento do Espinheiro (HCE) de cinco estrelas, pertencente à linha de hotéis *Luxury Heritage Hotels* do Grupo *Starwood*, a Residencial Policarpo (RP), uma unidade de negócio familiar, situada no centro histórico da cidade desde a

década de 30, o Évora Hotel com quatro estrelas de classificação, o IBIS Hotel com classificação de três estrelas e a Albergaria Vitória com classificação de quatro estrelas.

Estabeleceram-se igualmente contactos com duas das mais representativas empresas de animação turística em Évora, a Desafio Sul e a Rustitur.

7.2 Desafios estratégicos e objetivos associados

Feita a seleção dos atores, o passo seguinte foi a elaboração do Quadro de Estratégia de Atores, ou seja, a estruturação dos desafios estratégicos e a sua associação a objetivos específicos, que Godet (1993) refere metaforicamente como a criação de um "campo de batalha" onde os atores se vão enfrentar de modo a detetarem-se alianças, conflitos e posições de neutralidade.

Quadro nº 3 – Desafios e objetivos estratégicos

Desafios estratégicos	Objectivos associados
D1 Évora como destino turístico	O1 Enquadramento de Évora face a nova reorganização turística do território introduzida pelo PENT: oportunidades e ameaças.
D2 Performance e imagem	O2 Pensamentos positivos e negativos resultantes da perceção da imagem e desempenho da cidade e implicações para a atividade de cada ator e afirmação de Évora como destino turístico.

<p>D3 Contributos do ator para o desenvolvimento turístico local</p>	<p>O3 Perceber de que forma cada ator está direta ou indiretamente a contribuir para a reputação da cidade ou para reforçar a qualidade da oferta turística.</p>
<p>D4 Contributo dos atores para o desenvolvimento turístico local</p>	<p>O4 Identificação de cada ator dos contributos mais ou menos favoráveis dos restantes atores institucionais, económicos, culturais e associativos para a manutenção da boa imagem da cidade e desenvolvimento turístico.</p>
<p>D5 Estratégia de desenvolvimento turístico de Évora</p>	<p>O5 Posição de cada ator face à inexistência de uma política estratégica de desenvolvimento turístico para a cidade de Évora.</p>
<p>D6 Relações entre os atores</p>	<p>O6 Identificar o tipo de relações existente entre atores, ou seja, saber se são de cooperação, divergência, conflito ou de neutralidade.</p>
<p>D7 Classificação da UNESCO</p>	<p>O7 A importância da marca património da humanidade na afirmação do destino Évora.</p>

D8 Políticas turísticas	O8 Identificação das políticas de apoio ao Turismo, a nível comunitário, nacional e regional favoráveis ou condicionadoras do desenvolvimento da atividade turística.
D9 Globalização e competitividade	O9 A ameaça de perda de competitividade de Évora e o seu declínio enquanto destino turístico face à emergência e internacionalização de outros destinos turísticos nacionais (ex.: Óbidos, Portimão, Loulé, Santarém e Guimarães) que conseguiram implementar com sucesso estratégias de marketing territorial.
D10 Marca Évora	O10 Os benefícios resultantes da criação de uma marca para a cidade.

Fonte: Programa informático Mactor

A escolha dos desafios e objetivos inscrevem-se em categorias de variáveis de estudo. Os desafios e objetivos 2, 3, 4, 5 e 6 tratam-se de variáveis internas. À exceção do desafio / objetivo 5 que é de natureza política, os restantes são de ordem sociocultural.

Pretende-se a partir destas variáveis medir a perceção do fenómeno turístico pelos diferentes atores que ocupam posições-chave na dinamização desta atividade económica de grande potencial, que é evidente pela elevada procura turística incidente sobre a cidade.

Em segundo lugar, as posições dos vários atores face a estes objetivos permitem ainda avaliar os níveis de implicação, expectativas e ambições futuras relativamente ao desenvolvimento

turístico de Évora, seja pela necessidade de criação de uma estratégia concertada ou por um maior reforço da afirmação regional e nacional da cidade enquanto destino turístico.

Os desafios / objetivos 1, 7, 8, 9 e 10 fazem parte do conjunto de variáveis externas que se subdividem em categorias políticas, económicas e socioculturais.

Os desafios e objetivos 1 e 8 têm como finalidade interpretar a posição dos atores face às políticas turísticas comunitárias, nacionais e regionais vigentes em termos de benefícios e desvantagens locais.

O O1 aborda a polémica reorganização do território turístico introduzida pelo PENT (Plano Estratégico Nacional de Turismo) que levou à extinção da antiga Região de Turismo de Évora em detrimento da criação dos pólos turístico Alqueva e Litoral Alentejano e da agregação de Évora a Beja e Portalegre a um novo núcleo turístico, que põe em causa a sua diferenciação. O D8 explora aspetos como a legislação e apoio financeiro existentes e as suas implicações como incentivos ou entraves ao desenvolvimento turístico local.

O Desafios / Objetivos 7, 9 e 10 procuram perceber, através da opinião dos *stakeholders*, o posicionamento da cidade de Évora numa economia e sociedade global face às novas oportunidades e ameaças daí resultantes.

O desafio 7 contribui para a reflexão sobre a valorização e aplicação prática da classificação de Património da Humanidade da UNESCO enquanto um importante estatuto internacional para a cidade de Évora.

O desafio 9 e 10 incidem sobre as novas dinâmicas de competitividade internacional criadas pela globalização e o modo como os diferentes atores estão a ser influenciados, a perceber e a enquadrar estes processos de mudança, seja na forma como encaram o ciclo de vida de Évora enquanto destino turístico ou na necessidade da cidade se especializar e diferenciar através da criação de uma marca territorial.

O Método de Representação de Atores é sustentado através de duas matrizes-chave: a de Influências diretas (MID) e a de Posições valorizadas (MAO). Os valores seguem uma escala numérica definida pelo Programa Mactor e são inseridos com base na informação das sinopses

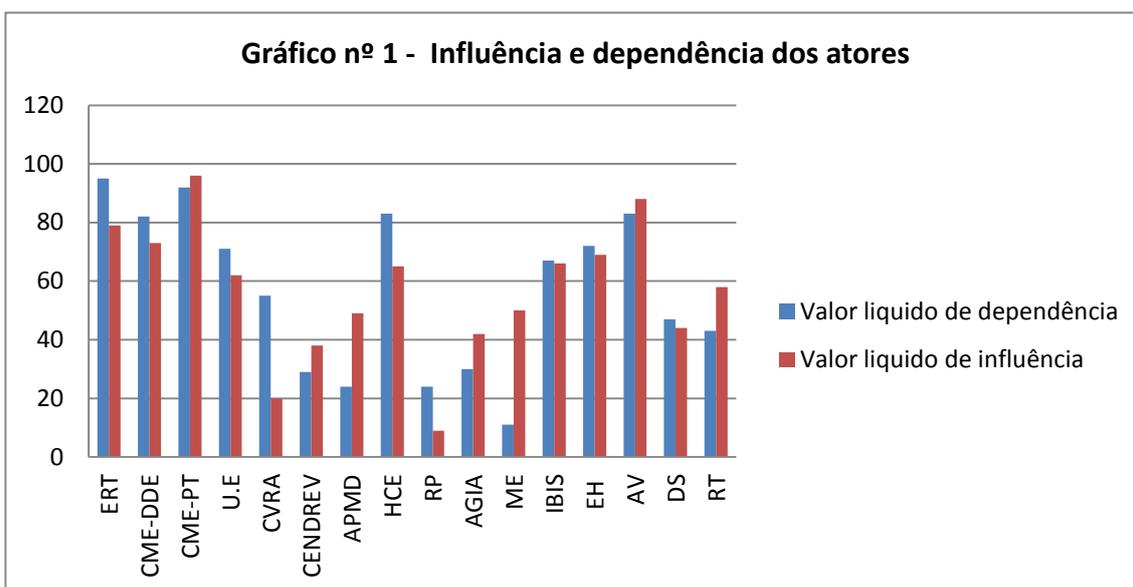
das entrevistas realizadas aos atores, disponíveis para consulta no compêndio de anexos do trabalho.

Estas duas matrizes são o pilar de toda a análise qualitativa. Enquanto a Matriz primária MID avalia a capacidade de influência e relações de força entre os atores, a Matriz primária MAO permite fazer uma leitura da valorização e grau de implicação dos atores face aos desafios e objetivos. Ambas, por sua vez, permitem gerar novas matrizes através do cruzamento de dados e produzir resultados mais detalhados e traçar cenários.

CAPÍTULO VIII – ANÁLISE DAS RELAÇÕES DE PODER 1ª PARTE

8.1 Análise das influências diretas e indiretas

A partir da leitura do primeiro Gráfico dos níveis de influência e dependência dos atores, gerada através da Matriz MIDI, concluímos que é a Câmara Municipal de Évora – Posto de Turismo o ator institucional que exerce maior capacidade de influência, seguindo-se a Albergaria Vitória e, por último, a Entidade Regional do Turismo do Alentejo.



Ser uma instituição a conseguir o nível de influência mais elevado não surpreende, mas o facto do Posto de Turismo e de um ator privado hoteleiro conseguirem posições de liderança superiores às duas entidades com maior poder formal em termos de ação turística (Entidade Regional de Turismo do Alentejo e Câmara Municipal de Évora – Departamento de Desenvolvimento Económico, são dados pertinentes que levantam as primeiras questões.

A razão para não ser um departamento mas uma divisão da Câmara Municipal de Évora a gerir o turismo na cidade deve-se à restrição de áreas de atuação do turismo pela autarquia, sendo elas apenas as seguintes: a criação de equipamentos, a promoção, o acolhimento e a organização de eventos. Por sua vez, as questões de fundo estratégicas para o turismo são informalmente delegadas à ERT Alentejo, que em 2009 desenvolveu um Plano Operacional do Turismo, onde constam algumas linhas de orientação para o concelho de Évora.

A capacidade de influência do Posto de Turismo explica-se pelo facto de manter três parcerias ativas para a conceção de projetos conjuntos. Primeiro com a Entidade Regional do Turismo do Alentejo na realização operacional de diagnósticos à oferta hoteleira na cidade, bem como na identificação e dinamização de necessidades de formação; segundo, com a Universidade de Évora na realização de inquéritos sobre a procura turística e no respetivo tratamento de dados e, por último, com o Hotel Convento do Espinheiro na posição de consultor oficial de informação turística e cultural para melhoria dos programas de animação do hotel, de que são exemplo recriações históricas, visitas guiadas e *workshops* gastronómicos. A segunda razão deve-se ao facto de manter uma relação operacional vital com todos os agentes do sistema turístico na cidade, seja na distribuição de informação turística sobre a cidade produzida pelo Posto de Turismo ou na receção de informação sobre os serviços e produtos dos vários agentes (sector hoteleiro, empresas de animação, agentes culturais).

É uma relação dinâmica operacional com a maioria dos agentes que explica a posição da Albergaria Vitória enquanto segundo ator com maior capacidade de influência no sistema turístico da cidade. Embora a relação estreita entre atores hoteleiros seja um padrão comum que se verifica entre todos os hotéis analisados e membros associados da Entidade Regional do Turismo do Alentejo, a AV é o ator que demonstra maior proatividade na divulgação e realização de parcerias com os agentes que diretamente ou indiretamente estão relacionados ao turismo local. É o único ator a ter uma relação de maior proximidade com a Comissão Vitivinícola Regional do Alentejo, na divulgação dos serviços e provas de vinhos realizados na Loja Rota dos Vinhos, e com os agentes culturais mais representativos da cidade, o CENDREV e Associação para a Promoção da Música e da Dança, seja na negociação de pacotes de alojamento e atividades, na requisição de bilhetes para oferta aos hóspedes ou na oferta / atribuição de descontos em alojamento aquando da realização de eventos por estas entidades culturais.

Em terceiro lugar, em termos de capacidade de influência aparece a Entidade Regional de Turismo do Alentejo. A razão para tal deve-se à sua natureza regional e ao grau de interdependência superior que a CME- PT e a AV conseguem criar com os vários atores locais. Apesar de estar envolvida em projetos com vários atores não estabelece qualquer tipo de relação com a Associação de Guias Interpretes do Alentejo, com os agentes culturais e com as empresas de animação analisadas neste trabalho e igualmente relevantes na dinamização da oferta turística na cidade de Évora.

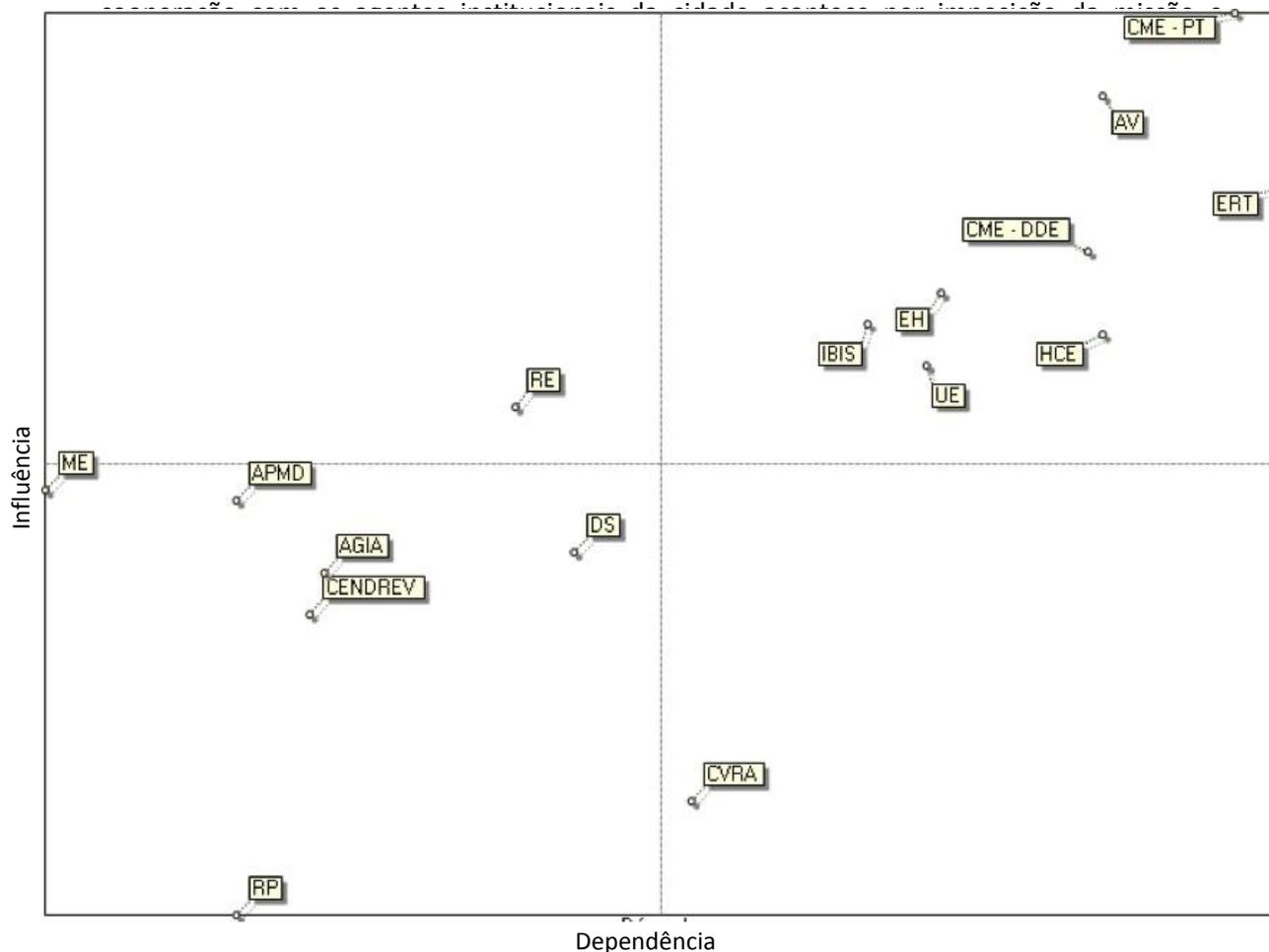
Pelas razões acima referidas de delegação de poder sobre o Posto de Turismo, o Departamento de Desenvolvimento Económico da CME posiciona-se em quarto lugar em termos de capacidade de influência. Esta posição é reforçada ainda pelo facto deste ator institucional manter mais relações de natureza operativa, como sejam questões de licenciamentos, cedência de espaços, esclarecimentos técnicos, do que ser um elemento-chave na realização de projetos com os atores em análise. Esta situação é reveladora de algum alheamento e falta de liderança do ator na dinamização da realidade turística local.

Uma leitura mais incisiva, porém, só pode ser feita através da relação entre os níveis de influência e dependência. De acordo com Perestrello (2000), a elevada capacidade de influência de um ator não é sinónimo de poder se este for simultaneamente muito dependente. Os atores-chave, isto é, que comandam o jogo são os mais influentes, mas também pouco dependentes. Seguem-se os atores-charneira, caracterizados por uma elevada influência e dependência, os atores medianamente influentes e dependentes e, por último, os atores mais fragilizados, que são pouco influentes, mas muito dependentes.

Os resultados do Plano de Influência / Dependência Direta e Indireta de atores permitem concluir que não existem atores-chave institucionais no contexto do desenvolvimento turístico da cidade de Évora, mas apenas dois actores-charneira, sendo o principal o Posto de Turismo, por apresentar o valor máximo de dependência e um valor elevado de influência, e a Entidade Regional do Turismo do Alentejo por apresentar o valor máximo de influência e um valor elevado de dependência.

No grupo dos atores hoteleiros destacam-se dois, a Albergaria Vitória e o Hotel Convento do Espinheiro. Embora posicionados em segmentos de oferta diferentes registam um nível de influência semelhante explicado pela importância que atribuem à manutenção de relações de parceria com os restantes atores locais. O Hotel Convento do Espinheiro, no entanto, é menos

dependente, porque as suas relações de cooperação são mais estratégicas que operativas em termos de realização de parcerias com a ERT do Alentejo e o Posto de Turismo ao participar ativamente na organização de eventos na área da gastronomia e vinhos, em ações de formação e *workshops* que contribuem para a valorização e preservação dos recursos locais. Esta



Já os hotéis IBIS e Évora Hotel posicionam-se como atores medianamente influentes e dependentes, embora o segundo denote maior capacidade de influência justificada pelas relações que mantêm com as empresas de animação e o Museu de Évora, o que não acontece com o primeiro. Neste grupo de atores surge ainda a CME – DDE, com menor capacidade de influência que a Albergaria Vitória e o Hotel Convento do Espinheiro. Mais uma vez, um dado indicativo do seu alheamento em relação ao fenómeno turístico.

A Universidade de Évora assume um papel de importância relativamente moderada neste jogo de relações devido à sua relação de cooperação intensiva com a C.M.E e a ERT do Alentejo enquanto consultor e prestador de serviços em diversos projetos, nomeadamente o Observatório Regional de Turismo, a Candidatura do Montado a Património Mundial da UNESCO, no projeto de requalificação urbana da Acrópole XXI, em Planos Diretores Municipais ou ainda em Mostras de Gastronomia e Vinhos. O apoio prestado é de carácter técnico e científico, através da disponibilização do seu corpo docente para elaboração de estudos de análise, da emissão de pareceres ou na implementação e monitorização de projetos.

As empresas de animação, Desafio Sul e Rustitur, apresentam posições de influência moderada semelhantes. A razão para tal deve-se ao facto de estarem mais interessadas em posicionar-se no mercado regional e corporativo do que no mercado turístico individual da cidade. Prova deste desinteresse, verifica-se na ausência de estratégias de criação de pacotes de atividades e alojamento com os hotéis locais ou na falta de operacionalização ou adaptação das rotas turísticas criadas pelo Posto de Turismo para programas de animação, de que é exemplo o Passeio do Aqueduto da Água de Prata ou a Ecovia.

A identificação deste problema e, aliás, referido no Plano Operacional de Turismo do Alentejo (2009) ao afirmar que a animação é um setor ainda jovem e em crescimento e que se reconhece a necessidade por parte dos agentes de animação regionais em estabelecerem parcerias com outros agentes turísticos do território para se garantir assim a oferta de um produto integrado.

Esta ausência de concertação de esforços e *know-how* permite perceber a fragilidade do sistema turístico de Évora pela ausência de sinergias ou projetos comuns que possam beneficiar e potenciar uma oferta turística mais integrada e atrativa que contribua para aumentar o tempo de estada daqueles que visitam a cidade.

Embora não existam atores mais fragilizados, isto é, com elevados níveis de dependência e reduzidos níveis de influência, percebe-se que há dois grupos heterogéneos ligados ao turismo e cultura, que por terem pouca expressão de influência e dependência, são colocados numa posição de quase neutralidade ou isolamento. São estes por ordem decrescente de posições de poder: a Associação de Guias intérpretes do Alentejo, o CENDREV, a Associação para a Promoção da Música e Dança, a Residencial Policarpo e, por último, o Museu de Évora.

No caso da AGIA, é uma posição de perda para o próprio sistema turístico da cidade, uma vez que a par do Posto de Turismo trata-se de uma das primeiras entidades que acolhe os turistas diariamente na realização de visitas permanentes ao centro histórico da cidade. A sua importância, porém, não é igual ao valor que lhe deveria ser atribuído, pois não desperta o interesse dos atores institucionais em envolvê-la em processos de negociação e consulta, como acontece entre a ERT do Alentejo e o sector hoteleiro. O mesmo problema verifica-se em relação ao CENDREV e à Associação de Promoção da Música e Dança, atualmente com dois espaços para realização de eventos e uma agenda mensal de programação recheada de eventos, a sua importância é secundarizada na oferta turística da cidade e a sua presença ausente de processos de negociais.

O mesmo não se pode afirmar sobre o Museu de Évora e a Residencial Policarpo que por especificidades próprias apresentam, no caso do primeiro, uma capacidade de influência nula e, no caso do segundo, uma capacidade de influência reduzida.

O último deve-se à falta de interesse mútuo do ator e dos restantes atores para manutenção de relações, o que fica evidente no facto de não ser membro associado da ERT do Alentejo. Já o Museu de Évora, embora seja um importante recurso turístico, por se tratar de um museu nacional não está interessado em integrar-se em lógicas turísticas e culturais locais. Os seus níveis de dependência, porém, expressam a sua relação de parceria com atores institucionais como a ERT do Alentejo, a CME e a UE na organização conjunta de eventos e publicações, no apoio técnico em projetos de requalificação e preservação do património ou em questões mais operacionais, como a cedência do seu espaço para exposições.

Por último, a Comissão Regional Vitivinícola do Alentejo apresenta níveis de dependência nulos e de influência moderados. Apesar do enoturismo ser um elemento estratégico na oferta turística, mantêm escassas relações com os restantes atores. Esta situação justifica-se pelo facto das suas competências serem mais de carácter técnico e a sua estratégia de marketing posicionar-se na área de exportação dos vinhos do Alentejo e não numa complementaridade com o turismo local. A certificação e controlo de qualidade dos vinhos, a criação e gestão da imagem de marca dos Vinhos Alentejo e o apoio logístico aos produtores locais fazem parte das responsabilidades prioritárias desta associação.

A nível de marketing turístico, a CRVA tem desempenhado, no entanto, um papel dinamizador através da criação da Rota dos Vinhos, um espaço que se tornou uma atracção turística na cidade de Évora com uma programação diária de provas de vinhos e uma exposição permanente interativa sobre as castas do vinho do Alentejo. O espaço tem ainda valências comerciais, como a venda de vinhos e um serviço de aconselhamento e planeamento de itinerários turísticos para visitas a adegas. Apesar do reconhecimento do papel de promoção turística da CVRA ser feito por alguma da hotelaria, pelo posto de turismo e pela AGIA, não é extensível a todos os atores. As empresas de animação raramente recorrem à Loja da Rota dos Vinhos como parte integrante dos seus programas de animação, preferindo antes contactar diretamente adegas como a Herdade do Esporão, situada em Reguengos de Monsaraz, com uma estrutura e serviços agilizados para receber turistas. É de salientar, ainda, a ausência de sinergias com a ERT do Alentejo como denota o diretor de marketing da CVRA, devido à posição crítica que a CVRA é alvo por dinamizar de forma insuficiente o produto enoturismo e não conseguir mobilizar e sensibilizar as adegas associadas para estarem abertas ao fim-de-semana para receberem os turistas. Este papel de coordenação ainda que assumido pela CVRA é feito como assume o diretor de marketing com grande esforço adicional da associação, dada a falta de recursos humanos e *know-how* para mobilizar e dotar a rede de 65 adegas associadas de valências comerciais e turísticas.

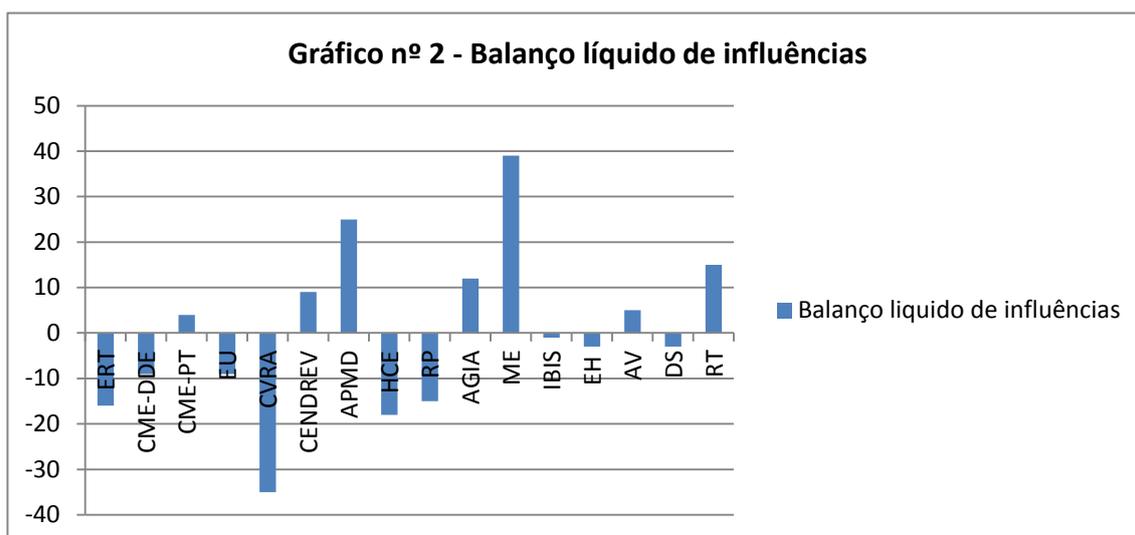
Fica evidente deste primeiro cenário de relações de poder dos atores do sistema turístico da cidade de Évora a ausência de uma entidade institucional ou independente que lidere e coordene os esforços, os conhecimentos e os projetos dispersos dos diferentes atores de modo a criar as interdependências necessárias para fortalecer e tornar mais atrativa a oferta turística da cidade.

Esta entidade referenciada por muitos autores como DMO (Destination Marketing Organization ou Destination Management Organization) em países, regiões e cidades onde o marketing territorial se encontra em estádios mais avançados é um organismo normalmente independente cuja principal responsabilidade é comercializar o destino a potenciais visitantes, ambos individuais ou grupos, e garantir benefícios económicos para a comunidade e os seus membros. Sobre a natureza e origem da DMO como afirmam Molinero & Rainisto (2009, p. 116) “ *Não existe um modelo organizacional amplamente estabelecido para a DMO, mas uma variedade de estruturas organizacionais que foram desenvolvidas. Historicamente os DMO emergiram de departamentos governamentais ou associações industriais, enquanto recentemente foram transferidas para o domínio das parcerias público-privadas*”.

Por outro lado, a instabilidade e desigualdade elevada na relação de forças dos atores alerta ainda para a fragilidade do sistema turístico de Évora. Como explica Cunha (2001), o turismo é um sistema cujo funcionamento equilibrado obriga a que todos os seus componentes funcionem harmoniosamente, cometendo-se frequentemente o erro de atribuir mais importância aos setores de alojamento, transportes e promoção pela maior implicação que têm na opinião pública e secundarizam-se outros elementos, levando esta situação a uma errada ou incompleta identificação dos componentes que podem contribuir para um melhor funcionamento do sistema. Face a este problema, Cunha (2011, p.113) conclui ainda que: “*impõe-se (...) que o turismo seja objeto de uma análise sistémica que se define como sendo o estudo do complexo que constitui o turismo e das interações dos elementos que o compõem, em oposição ao estudo separado dos seus elementos individualizados*”.

8.2 Balanço líquido de influências

Se até ao momento se analisou apenas a capacidade de influência de um ator, a Matriz do Balanço Líquido de Influências Diretas e Indiretas (BL) permite detetar as fragilidades deste poder entre pares de atores, como perceber até que ponto determinado ator influencia mais do que é influenciado ou vice-versa.



Uma leitura geral dos resultados do Gráfico nº 2 – Balanço Líquido de Influências demonstra que os atores que estão sujeitos a menor influência são os agentes culturais e associativos como o Museu de Évora, a Associação para a Promoção da Dança e Música e a Associação de

Guias Intérpretes do Alentejo. A razão para que tal aconteça deve-se à autonomia que têm na realização das suas atividades e das relações de procura incidentes sobre si por parte dos restantes atores ligados mais directamente ao turismo.

Por exemplo, o Museu de Évora é o ator que exerce mais influência do que aquela que recebe por se tratar de um parceiro estratégico da CME - DDE e da UE na área da preservação do património e por ter organizado com a Entidade Regional do Turismo do Alentejo projetos no domínio editorial, como o Guia de Museus da Região do Alentejo. Verifica-se ainda por parte da hotelaria algum interesse na realização de parcerias com o Museu de Évora, na concessão de bilhetes e atribuição de desconto nas entradas, dado o seu valor enquanto recurso turístico.

Pelo contrário, os valores negativos dos atores institucionais – à excepção do Posto de Turismo, considerados atores-charneira no desenvolvimento turístico da cidade de Évora, como a ERT do Alentejo e a CME –DDE estão mais sujeitos a influência do que efectivamente conseguem influenciar.

Esta situação explica-se pelo facto do turismo ser atualmente em Évora uma atividade cuja responsabilidade de dinamização não se encontra delegada numa só entidade, mas antes partilhada e dispersa pelos vários atores, o que dificulta a sua gestão e controlo. Por outro lado, as ações de dinamização da atividade turística assumem um espectro variado e pontual, desde estudos de investigação, à organização de eventos, a ações de formação e a projetos de requalificação urbana e preservação patrimonial.

Esta dispersão de forças não é formalmente assumida pelos atores institucionais, mas reflecte uma ausência de estratégia e liderança na gestão turística da cidade de Évora, que fica evidente na fraca capacidade de influência dos atores que deveriam ser dirigentes, mas que revelam elevados níveis de dependência.

Os valores são ainda indicativos de desequilíbrios de forças. Do mesmo modo que o Museu de Évora consegue ser o ator com maior capacidade de influência ; num pólo oposto, a Comissão Vitivinícola Regional do Alentejo é o ator mais facilmente influenciável pela sua total incapacidade de influenciar. Sendo a CVRA o único actor a fazer a gestão do enoturismo seria expectável obter maior capacidade de influência, o que não acontece porque o enoturismo é gerido como uma tarefa complementar de marketing da associação isenta de uma visão estratégica integrada com o turismo local.

No grupo dos atores institucionais, é de salientar igualmente a elevada suscetibilidade a influências externas da ERT do Alentejo justificada por uma interdependência estreita com vários atores institucionais, como o Posto de Turismo, a Universidade de Évora, o Museu de Évora na elaboração de projetos comuns. O fato de se tratar de um organismo de poder regional, que não se dedica exclusivamente ao desenvolvimento turístico de Évora leva a que não tenha tanta proximidade com os agentes locais, sendo o setor hoteleiro a única exceção.

Do mesmo modo, a CME – Departamento de Desenvolvimento Económico, revela igualmente vulnerabilidade a influências externas. Primeiro, porque o desenvolvimento turístico local é uma competência informalmente delegada na ERT do Alentejo, a quem transmite linhas orientadoras e, em segundo lugar, porque as poucas competências em matéria de turismo estão circunscritas a quatro áreas : organização de eventos, manutenção e construção de equipamentos de lazer, produção de material de comunicação turístico e acolhimento de visitantes, sendo estas duas últimas da responsabilidade do Posto de Turismo. O facto de assumir competências mais técnicas do que relacionais ou estratégicas leva a que a CME não consiga exercer um papel de liderança e coordenação junto dos restantes atores relacionados direta ou indiretamente ao turismo, na obtenção de sinergias e objetivos comuns que ajudem a potenciar uma oferta turística mais integrada.

Nos processos de marketing turístico de um destino esta falta de envolvimento dos atores institucionais é comum e um obstáculo como afirma Baker (2007), visto que os líderes políticos são obrigados a trabalharem em conjunto com organizações com quem nunca tiveram que se confrontar e, geralmente, não têm credenciais em marketing nem uma visão comercial que torne a cidade mais voltada para o cliente. Tem, contudo, uma enorme influência em todo o processo.

Sobre esta questão Anholt (2010, p.118) acrescenta ainda que *“a vontade e necessidade dos governos em aprenderem com a experiência do setor privado deve ser inquestionável, mas o problema de transferir capacidades de um setor para o outro é ainda difícil pelas diferenças culturais básicas entre corporações e empresas”*.

CAPÍTULO IX – ANÁLISE DAS RELAÇÕES DE PODER 2ª PARTE

Após a avaliação dos níveis de influência e dependência entre atores, segue-se a última etapa do Método de Representação e Atores que consiste em confrontar os atores com as questões-chave estratégicas do futuro, para que os mesmos formulem hipóteses sobre os acontecimentos, as tendências e eventuais rupturas que irão caracterizar as suas relações de força.

A partir da informação da posição dos atores relativamente aos objetivos estratégicos, constroem-se três tipos de matrizes que podem ser consultadas nos anexos do estudo, tendo sido a sua informação tratada sob a forma de gráficos para facilitar a interpretação dos dados.

1MAO – Matriz Atores x Objetivos – Posições Simples

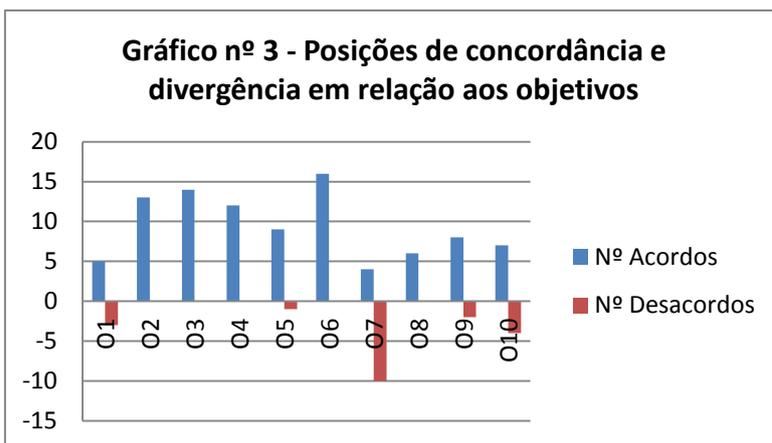
2 MAO – Matriz Atores x Objetivos – Posições Valorizadas

3 MAO – Matriz Atores x Objetivos – Posições Valorizadas e ponderadas pelas relações de força

Estas matrizes permitem fazer dois tipos de leitura: identificar posições de consenso, desacordo e neutralidade e interpretar os níveis de mobilização e implicação dos atores face aos objetivos.

9.1 Posições simples de atores e objetivos

A partir do Gráfico 3 - conclui-se que o objetivo que reúne maior consenso é o O6 (Relações com os outros atores), porque todos os atores se pronunciam sobre esta questão, não existindo posições opostas ou de neutralidade.



O consenso gerado em torno deste objetivo revela, ainda, que de todos os atores, diretamente ou indiretamente ligados ao turismo, têm relações de interdependência positivas ou negativas, o que por um lado denota um reconhecimento de todos os atores da importância de relações de colaboração para o bom funcionamento do sistema turístico da cidade e, por outro, algumas fragilidades do próprio sistema ao admitirem ou lamentarem a ausência de relações com alguns atores.

O objetivo seguinte que gera mais posições favoráveis é o O3 (Contributo de cada ator para o desenvolvimento turístico de Évora). À exceção das empresas de animação, Desafio Sul e Rustitur, cujo posicionamento é regional e que preferem trabalhar com o segmento de empresas, todos os atores valorizam o fenómeno turístico na cidade e estão convictos que estão a contribuir de diferentes maneiras para o seu desenvolvimento.

Os atores institucionais (ERT do Alentejo, CME-DDE E CME-PT) entendem a sua participação como fazendo parte da sua missão.

A Entidade Regional do Turismo do Alentejo, na medida em que tem tido um papel ativo na certificação de hotéis e restaurantes, na realização de ações de formação e qualificação de recursos humanos, no apoio aos investidores nas candidaturas a fundos comunitários e na introdução de melhorias e promoção de produtos turísticos como a gastronomia, os vinhos e o *touring* cultural.

O Departamento de Desenvolvimento Económico, devido a constrangimentos financeiros graves, justificados pelo aumento de custos com a transferência de competências da educação pelo Governo Central admite que a sua ação a nível do turismo está muito limitada por falta de

fundos, delegando as suas competências na totalidade no Posto de Turismo. Este tem revelado um papel importante na produção de informação turística de qualidade e na subsequente criação de novos produtos turísticos, que contribuem para interpretação e valorização do património histórico, cultural e ambiental, de que é exemplo o *Tour Medieval*, *Évora Megalítica*, *Passeio do Aqueduto da Água de Prata*, a *Rota dos Sabores Tradicionais* e as visitas áudio para o turismo de famílias.

A par do Posto de Turismo importa referir que a Associação de Guias Intérpretes do Alentejo tem um papel importante semelhante, enquanto promotor turístico, ao contribuir para a comunicação e venda da cidade através da sugestão de visitas a determinadas atrações locais e regionais e na influência que pode criar na decisão do período de estada dos turistas.

O contributo dos hotéis varia, mas sendo a atividade turística a justificação para a sua existência, todos consideram estar a contribuir para a sua reputação e desenvolvimento local, seja por via da disponibilização de informação turística, da organização de parcerias e eventos que valorizem os recursos locais (ex.: participação no Cartão de Descontos *Évora Card*) ou no investimento em novos serviços e equipamentos que reforcem a atratividade da oferta turística na cidade (ex.: restaurantes com gastronomia regional, *health clubs* salas de conferências, etc.)

Já os agentes culturais (CENDREV, a Associação de Promoção para a Música e Dança e o Museu de Évora) sentem o seu contributo como importante porque consideram que a produção e oferta cultural são complementares à oferta turística local ao permitir aumentar a atratividade da cidade.

A Comissão Vitivinícola Regional do Alentejo, como referido anteriormente, sente que o seu contributo é feito através da criação da Loja Rota dos Vinhos, e a Universidade de Évora, além de qualificar novos quadros através da licenciatura de Turismo e ser uma atração turística *per si*, considera estar a contribuir para o turismo local pelo facto de ser regularmente solicitada para participar ou liderar estudos no âmbito do turismo local.

O terceiro objetivo que mobiliza mais posições é o O2 (Performance e Imagem de Évora), 13 respetivamente de um total de 16 atores. Os atores para quem este desafio é pouco consequente são o CENDREV e a CVRA. A leitura destes dados permite perceber que existe uma perceção consensual de que Évora é uma cidade com uma imagem reconhecida devido ao seu património monumental e que o seu desempenho é um fator de competitividade que está

descurado. A maioria dos atores considera que a cidade está pouco orientada para o cliente ou visitante, pela falta de atratividade cultural e proatividade comercial dos serviços (lojas e restaurantes) que encerram cedo e a maioria ao fim-de-semana, quando há maior afluência de visitantes à cidade.

Para finalizar, o Objetivo 4 (Contributo dos restantes atores para o desenvolvimento turístico local) consegue igualmente mobilizar as posições de 12 actores, sendo consensual que os contributos mais positivos derivam da hotelaria, por ter permitido um aumento do número de dormidas e existir atualmente uma oferta de alojamento muito diversificada para os vários segmentos. Os atores que fazem este elogio à hotelaria são a ERT do Alentejo, o Posto de Turismo, a empresa de animação Desafio Sul, a Albergaria Vitória e o Évora Hotel.

Por outro lado, é o desempenho da CME – DDE que reúne o maior número de críticas de diferentes sectores. Em termos gerais, há uma opinião comum de que a CME não está a cumprir o papel expectável no desenvolvimento do turismo local, enquanto órgão máximo de soberania local. Tanto o sector hoteleiro como a empresa de animação Desafio Sul culpabilizam a CME de um total alheamento em relação ao fenómeno turístico traduzido na sua incapacidade em desenvolver políticas de turismo local, em organizar eventos e em liderar e coordenar os diferentes atores da comunidade em prol de projetos integrados e transversais.

Os agentes culturais, como o CENDREV e a APDM são igualmente críticos sobre o desempenho da CME., por considerarem que deveria ser a primeira entidade responsável pela atratividade cultural na cidade de Évora e que tal não acontece, por se demitir desta função, devido à falta de fundos, e ao vazio de liderança na definição de uma política de animação que integre e valorize as produções culturais locais. Um exemplo recente que denota este alheamento da CME diz respeito ao cancelamento da produção mensal da agenda cultural em formato papel por falta de verbas que permitia, por sua vez, fazer uma gestão e previsão dos eventos da cidade, evitando-se assim sobreposições ou ausências dos mesmos em determinados períodos de tempo.

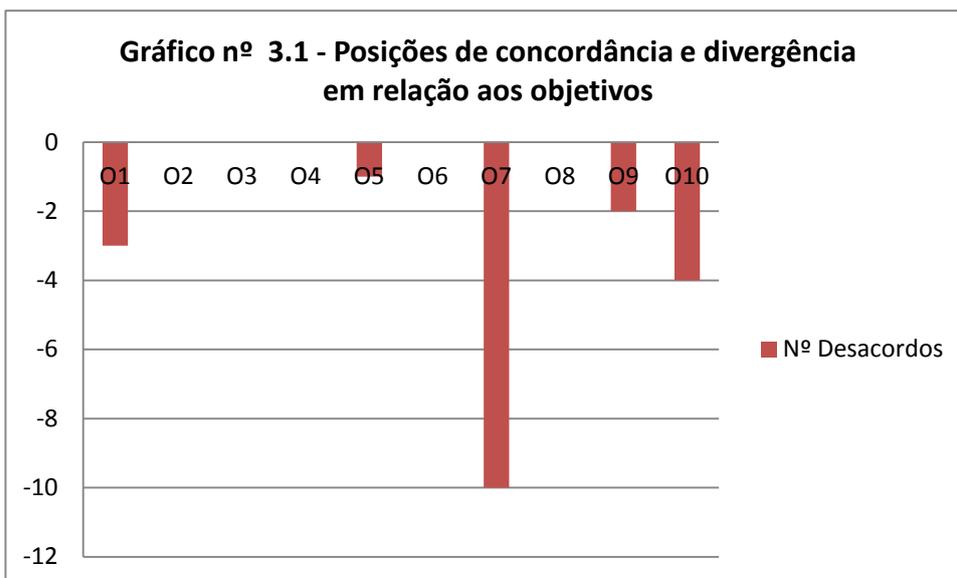
O facto de Évora não apostar no turismo cultural é uma realidade que fica evidente e que demonstra alguma falta de atualização das autoridades políticas locais relativamente ao seu potencial e aos benefícios que pode extrair.

Segundo a OCDE, embora durante a maioria do século XX o turismo e a cultura fossem encarados como dois sectores de atividade distintos, porque os recursos culturais estavam relacionados com a educação da população local e com os valores das identidade locais e o turismo era visto como uma atividade de lazer distinta do quotidiano e cultura das populações, a partir de 1980 o turismo cultural tornou-se fonte de desenvolvimento económico em muitos destinos.

De acordo com este organismo internacional (OCDE, 2009, p.17), os impactos da cultura no turismo têm efeitos multiplicadores. *“Cultura e turismo possuem uma relação mútua benéfica que pode fortalecer a atratividade e a competitividade das regiões e países. A cultura é de forma crescente um importante elemento do produto turístico, que cria diferenciação num mercado global. Ao mesmo tempo, o turismo fornece meios de fortalecer a cultura e criar receitas que suportem e fortaleçam a herança cultural, a produção cultural e a criatividade”*.

De acordo com Orbasli (2000, p. 38) as cidades históricas não só oferecem contextos propícios para o desenvolvimento do turismo cultural, como podem encontrar neste segmento de mercado uma solução de crescimento económico. *“ As cidades históricas ganham potencial turístico e a história ganha valor de mercado. Uma nova sociedade urbana está a emergir, que procura lazer, cultura e um ambiente de qualidade e as cidades estão a deixar de ser centros de produção para se tornarem centros de consumo. Para cidades históricas que se confrontam com oportunidades financeiras limitadas, o turismo cultural é visto como uma alternativa económica e o valor económico esta a tornar o passado um produto do presente.”*

No que respeita aos objetivos que geram maior discordância como se pode constatar no Gráfico nº 4, encontramos o Objetivo 7 sobre a Classificação da Unesco e a sua importância enquanto marca na afirmação do destino Évora. De um total de dezasseis atores, dez mobilizam-se contra, três a favor e três abstêm-se de opinião. Mobilizar contra significa que a maioria dos atores não acredita que a classificação que foi atribuída a Évora pela UNESCO, em 1986, se mantenha como uma garantia perpétua de atratividade para a cidade.



Se, no passado, lhe trouxe visibilidade internacional e contribuiu, como afirma o diretor do CENDREV, para criar ambição do governo local e da comunidade em tornar Évora uma cidade pioneira a nível cultural, social e urbano, atualmente resume-se a uma classificação normativa de preservação do património no centro histórico que se mantêm como chamariz, mas que não se readaptou à modernidade e não consegue servir de “rampa de lançamento” para explorar outros atributos igualmente interessantes na cidade e arredores, como a gastronomia, a paisagem natural, o património megalítico, o enoturismo como referem a maioria dos atores onde se incluem os hotéis, empresas de animação, AGIA e os agentes culturais.

Pode-se assim considerar o ano de 1986 como uma data charneira para Évora, porque a classificação da UNESCO ao permitir um ganho de visibilidade internacional, levou a que a sua população aumentasse o seu sentimento de orgulho e o governo local ambicionasse mais desenvolvimento.

Na tese de Cidrais (1998, p. 86-87), “O marketing territorial aplicado às cidades médias portuguesas: Évora e Portalegre” esta ideia é reforçada pelo facto do investigador concluir que *“a designação de Évora como cidade património da Humanidade criou uma orientação estratégica de intervenção, uma linha de produtos, uma imagem coerente”* e serviu como elemento unificador entre atores, clientes internos e públicos externos, acrescentando, ainda, como crucial o papel do Gabinete da Cidade, por ser uma estrutura representativa dos vários atores locais e regionais e servir para monitorizar os processos de desenvolvimento local.

O Gabinete da Cidade é, aliás, referido pelo diretor do Cendrev como um dos organismos autárquicos vitais que resultaram da classificação da UNESCO, atualmente extinto, e que incentivaram ao envolvimento e participação cívica da comunidade e atores locais no processo de desenvolvimento local da cidade.

Esta mobilização de energias e ambição numa comunidade é aquilo que Anholt (2010) denomina como uma identidade competitiva, isto é, a possibilidade dos espaços, países ou cidades, se representarem a si próprios em termos do significado que pretendem ter, da direção que pretendem escolher e dos valores que essa mudança implica para a sua população.

O autor acrescenta, ainda, que o desejo de um espaço se tornar uma identidade competitiva é uma decisão que não só beneficia a sociedade a nível funcional como pode atrair também talento, investimento, turistas, respeito e um valor *premium* aos seus serviços e produtos. Por outro lado, a ligação entre a ambição pessoal da população e a reputação dos projetos, contribui para fomentar a imaginação e o espírito empreendedor das suas populações (Anholt, 2010).

Além do Objetivo 7, é de registar também as posições do Objetivo 10 acerca da Criação de uma Marca para Évora e dos benefícios daí resultantes para a afirmação da cidade enquanto destino.

As opiniões divergem bastante, não sendo possível encontrar uma posição comum por sector de atividade. A divergência que tem maior destaque encontra-se entre os atores institucionais. Enquanto a ERT do Alentejo é contra a existência de uma marca única para a cidade de Évora por considerar que esta já usufrui de reconhecimento próprio e por ser a entidade responsável pela estratégia de criação e dinamização da marca Alentejo, a CME, seja o Posto de Turismo ou o departamento tutelar (departamento de desenvolvimento económico) mostram-se favoráveis à criação de uma sub-marca para Évora pelo facto de a cidade ter especificidades próprias, como o património e gastronomia, que a diferenciam do restante território Alentejo e que importar comunicar de forma distinta e assim valorizar mais.

A complementaridade é defendida também pelo diretor do Évora Hotel, que considera que a marca Alentejo deve ser uma *marca-chapéu* e que Évora deverá ter a sua própria marca por todas as características que a distinguem do Alentejo, nomeadamente, o seu legado patrimonial rico e diversificado, que não se encontra noutra parte do território regional.

A Albergaria Vitória vai mais longe e considera que a marca Évora é uma necessidade vital para atividade turística da cidade, por possibilitar a definição de um posicionamento de mercado e uma comunicação mais objetiva e concisa, que nunca foi estabelecida na cidade e que permite a mesma tornar-se mais competitiva.

A necessidade de tornar a cidade mais competitiva é também o argumento utilizado pela AGIA para defesa da criação de uma marca para Évora. Crente sobre a perda de protagonismo que a cidade perdeu com a criação da marca Alentejo, considera que o desenvolvimento de uma marca local põe fim a um problema de falta de visibilidade internacional, que afeta Évora atualmente, tornando-a mais capaz de competir no mercado externo enquanto destino.

Ambas as empresas de animação são igualmente a favor da criação de uma marca turística urbana, pelo campo de possibilidades de projeção e diferenciação que esta permite, embora a Desafio Sul considere que um esforço semelhante e bem-sucedido já foi feito no passado e que teve fim devido a uma mudança autárquica de governo. Um problema que muitas vezes cria entrave ao desenvolvimento de estratégias de marketing territorial, por não serem consideradas como projetos de continuidade a longo-prazo, mas projetos efémeros e com validade governativa que têm fim quando um novo partido ganha as eleições autárquicas.

Além da Entidade Regional do Turismo do Alentejo que se mostra contra a criação de uma marca para Évora, no sector hoteleiro também as opiniões divergem. Tanto o IBIS como o Hotel Convento do Espinheiro consideram que a marca Alentejo é suficientemente forte e abrangente para contribuir, por si própria, para a promoção da capital distrital alentejana. Deste modo, o investimento em marketing noutra sub-marca representaria não só uma perda de recursos humanos e financeiros, como se revelaria confuso para o consumidor / turista pelo facto de Évora já ser conhecida como cidade património da humanidade e se assemelhar em muitos aspetos ao Alentejo.

A Associação de Promoção para a Dança e Música mostra-se contra por razões diferentes, por considerar que a criação de uma marca corresponde a uma determinada etapa de desenvolvimento e amadurecimento da comunidade local e que não estando as condições prévias criadas para tal, a marca não passa de um “artifício” de marketing. Como afirma a Presidente da Associação: *“a criação de uma marca só faz sentido se existir antes uma concertação de objetivos e sinergias entre os vários agentes locais, que neste momento estão*

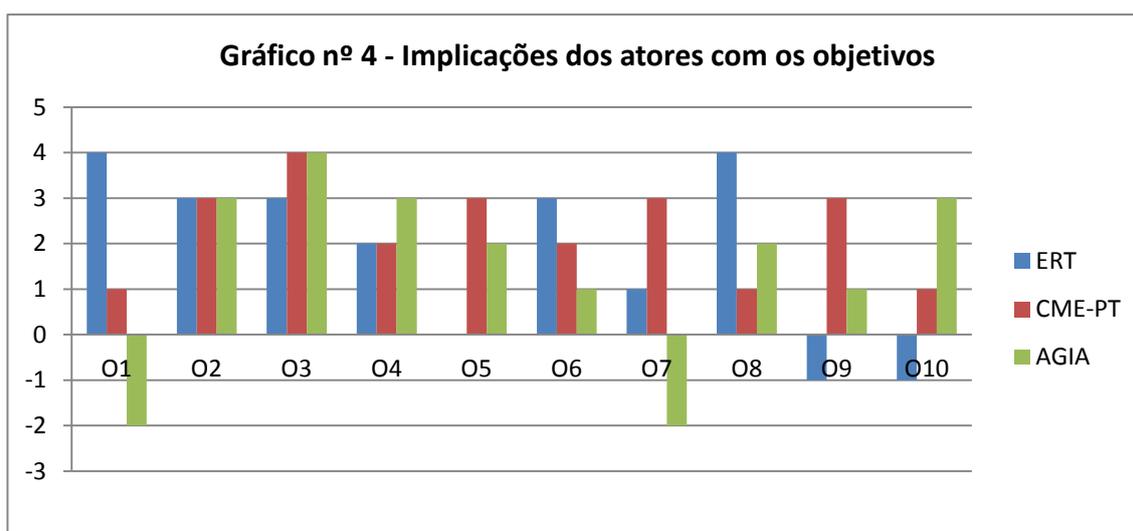
de costas voltadas e se os seus valores forem pensados antes, de forma a corresponderem à realidade” (Anexo B, p. 127)

Uma posição defendida por muitos autores dedicados à temática do marketing territorial como Anholt (2010), que considera que uma abordagem puramente comunicacional de um país ou cidade não passa de pura propaganda e de uma atitude *naïve* e preguiçosa, porque se tratam de realidades complexas que não podem ser manipuladas por entidades externas, mas que exigem políticas de desenvolvimento e diálogo constante a longo-prazo entre os vários *stakeholders*, de modo a que se forneça uma visão de futuro de determinada comunidade e não apenas a comunicação de marca de um espaço.

A importância de políticas de desenvolvimento a longo-prazo convertidas em estratégias de *marketing* territorial é igualmente referida por Moilanen & Rainisto (2009) que afirmam que antes de um espaço se tornar global, deve garantir primeiro que a sua “casa” está em ordem, através de uma política de desenvolvimento local exigente.

9.2 Posições valorizadas de atores e objetivos

O Gráfico 4, correspondente à Matriz Atores / Objetivos de Posições Valorizadas, ao especificar melhor a valorização atribuída por cada ator aos diferentes objetivos, permite perceber melhor e identificar as razões de divergência e convergência.



Legenda

0) O objetivo é pouco consequente

- 1: O objetivo põe em causa os processos operatórios (gestão, etc...) do ator / ou é indispensável aos seus processos operatórios.
- 2: O objetivo põe em causa a concretização dos projetos do ator / é indispensável aos seus projetos.
- 3 O objetivo põe em causa a realização das missões do ator / é indispensável às suas missões.
- 4 O objetivo põe em causa o ator na sua existência / é indispensável à sua existência.

Os dois atores mais implicados nos objetivos /desafios estratégicos definidos em estudo são a Associação de Guias Intérpretes do Alentejo e o CME – Posto de Turismo, por apresentarem os níveis mais elevados de convergência e divergência.

O facto de ser a AGIA, uma entidade associativa sem poder governativo, a conseguir estar mais mobilizada em relação aos objetivos em estudo do que a própria Entidade Regional do Turismo Alentejo, é um dado pertinente que merece uma análise mais detalhada.

A primeira divergência regista-se entre ambos os atores em relação ao Objetivo 1. Enquanto a ERT do Alentejo é favorável à nova reorganização turística do território alentejano introduzida pelo PENT e não considera que a mesma ponha em causa a atratividade de Évora, por esta ser capital distrital e ter uma oferta de alojamento ampla, a AGIA considera que a a promoção de territórios e não de cidades, no Alentejo, inviabiliza a promoção de Évora, antes assegurada pela ex-região do Turismo de Évora – um organismo local extinto e substituído pela actual ERT do Alentejo.

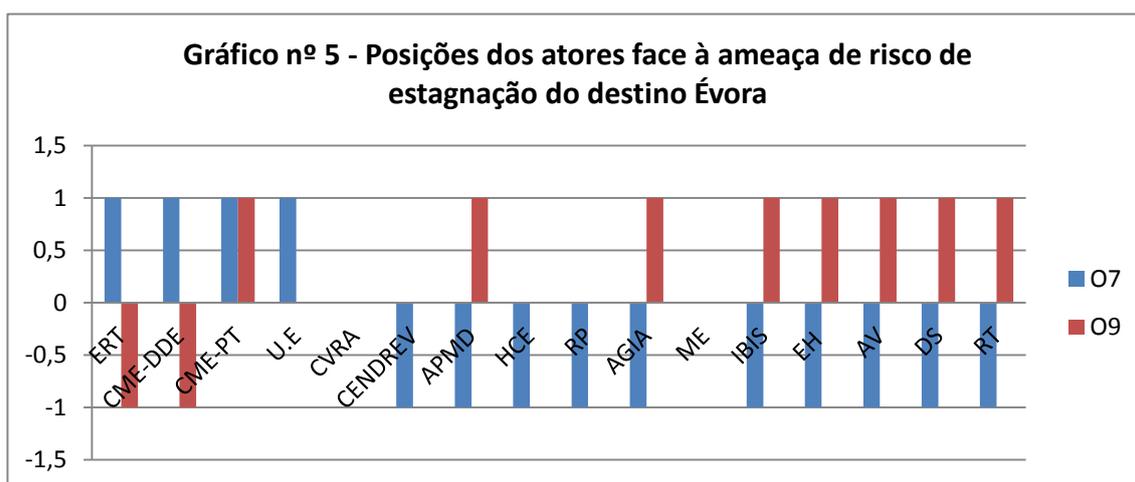
Por outro lado, enquanto a ERT do Alentejo encara a classificação de Património da Humanidade, atribuída pela UNESCO como uma grande marca e factor de atratividade ao qual Évora deverá estar associada, a AGIA considera que os benefícios da classificação tiveram um impacto positivo apenas entre 1986 e 2001, porque serviram de motivação ao governo e comunidade locais para aspirarem a tornar Évora uma cidade mais reconhecida e capaz de potenciar melhor os seus recursos locais, tendo-se desde então desvanecido esta ambição.

Estas duas posições levam a que AGIA seja favorável aos Objetivos 9 e 10, ao encarar como real a perda de competitividade e estagnação de Évora como destino turístico e à necessidade de inovar através, por exemplo, da criação de uma marca da cidade que possa diferenciá-la mais e tornar o turismo uma actividade económica mais competitiva. A ERT do Alentejo, por sua vez, mostra-se pouco mobilizada para estas preocupações, porque considera que o facto de Évora conservar um certo grau de preservação ambiental, traduzidas na ruralidade, na manutenção de tradições de cultural local e na conservação da paisagem natural, são forças internas que se

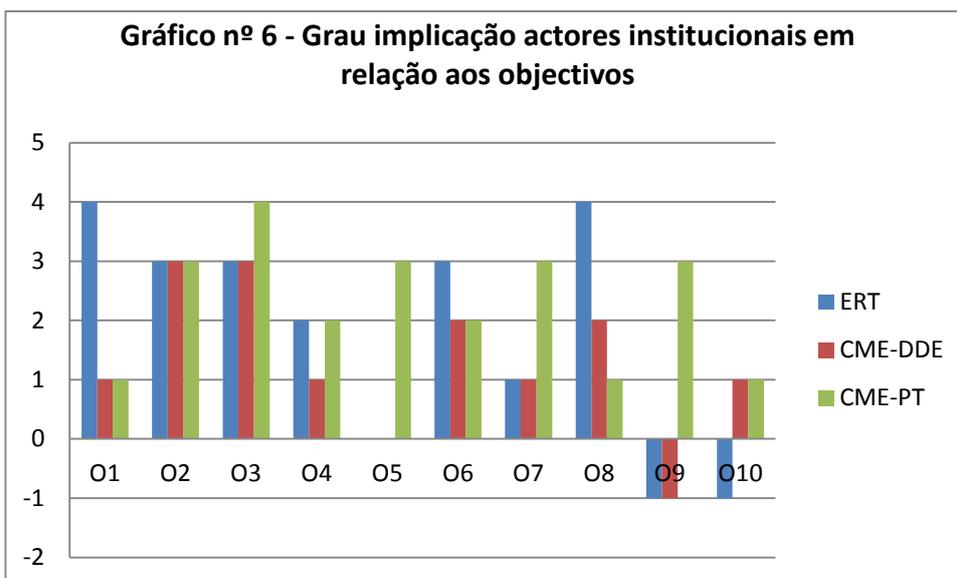
vão tornar oportunidades no futuro, pela procura cada vez maior de um turismo sustentável e mais próximo de experiências autóctones e, ainda, por ser a marca Alentejo suficientemente forte para garantir a projeção nacional e internacional de Évora.

A dificuldade e instabilidade em Évora se consolidar como destino turístico é justificável, segundo Baker (2007), pelo facto das cidades não terem a mesma flexibilidade que uma empresa na expansão dos seus produtos, devido à acumulação de barreiras, que são o resultado de legislação e de relações que tiveram lugar durante muitos anos. O autor conclui ainda que *“ao contrário das entidades comerciais (...) as cidades têm que integrar os pontos fracos dos elementos dos seus produtos”* (Baker, 2007, p. 49).

Algo que fica evidente através do Gráfico nº 6 (correspondente à Matriz 2 MAO) é que diferentes leituras do ciclo de vida do destino Évora estão a ser feitas pelos atores. Enquanto os atores institucionais, à excepção do Posto de Turismo, consideram que Évora já conquistou o seu reconhecimento, como destino turístico, por possuir aspectos suficientemente diferenciadores, como o património monumental, para garantir a sua atratividade no futuro, os atores que intervêm no sector privado turístico e associativo, como os hotéis e as empresas de animação, a AGIA e a Associação para a Promoção da Música e Dança estão convictos que Évora é um destino que está estagnado ou em declínio pela falta de sinergias entre atores, falhas na oferta de equipamentos, falta de atratividade cultural e de animação na cidade.



Outro dado relevante nesta Matriz 2 MAO é a fraca capacidade de implicação nos objetivos por parte da C.M.E – Departamento de Desenvolvimento Económico face aos restantes atores institucionais, nomeadamente o Posto de Turismo e a ERT do Alentejo.



Por exemplo, enquanto o Posto de Turismo e a ERT do Alentejo encaram, como parte integrante dos seus projetos, a realização de parcerias público-privadas para o desenvolvimento turístico local, a CME – DDE alheia-se da sua posição de *stakeholder* para se posicionar apenas como facilitador de processos operativos dos agentes culturais e empresas de animação, através da cedência de espaços e apoio logístico, e no caso dos hotéis como facilitador de processos de licenciamento e esclarecimentos técnicos.

Do mesmo modo mostra-se neutro em relação à necessidade da criação de uma estratégia de turismo local (Objectivo 5) ao delegar esta responsabilidade na ERT do Alentejo. A ausência de uma estratégia de turismo local é considerada pelo Posto de Turismo como uma falha atual, uma vez que no passado tentou delinear-se um plano em conjunto com a Universidade de Évora mas devido à falta de verbas o projeto não teve continuidade.

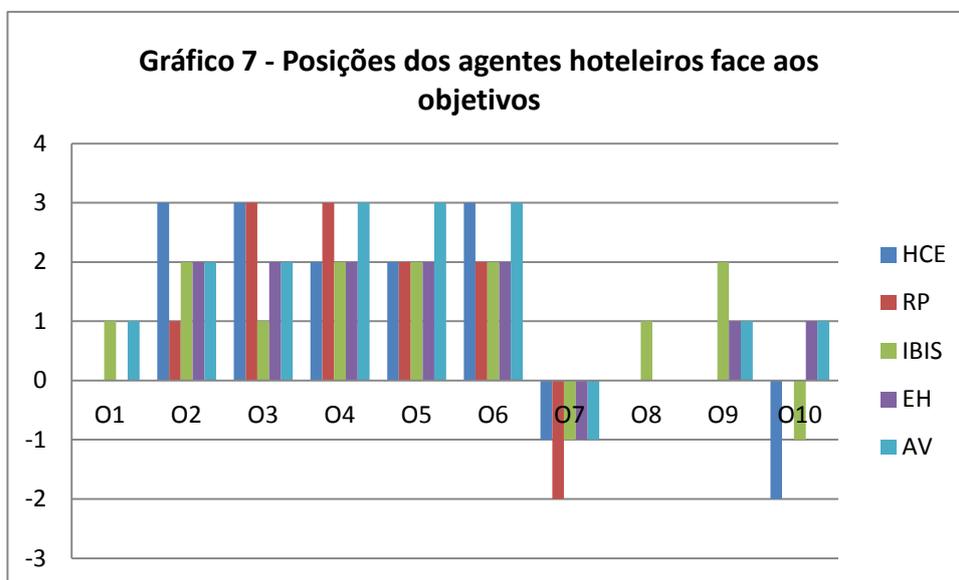
Os problemas financeiros parecem, aliás, ser um dos motivos fortes para justificar alguma da inércia da CME – DDE, o que fica visível no diferente grau de importância que o Objectivo 6 assume para os dois atores da CME. Enquanto o Posto de Turismo encara a relação com os vários atores como estratégica para aumentar a perceção do fenómeno turístico e concertarem-se esforços por projetos e objetivos comuns, a CME – DDE apesar de não mostrar iniciativa no desenvolvimento de parcerias, considera que seria importante a apresentação de propostas por parte dos hotéis, agentes culturais e empresas de animação para financiar e

promover a atividade turística face à sobrecarga de competências da autarquia e aos cortes orçamentais que tem sido sujeita por parte do Governo central.

O problema da sustentabilidade financeira do turismo local fica também evidente na importância que atribui ao Objectivo 8 (Políticas de apoio ao turismo comunitárias, nacionais e locais) ao identificar a ausência de linhas de apoio financeiro para que a CME possa fomentar programas de animação e organização de eventos no setor do turismo.

De salientar que um dos pontos em que o Posto de Turismo e o Departamento de Desenvolvimento Económico da CME convergem é no Objectivo 10, por considerarem que Évora tem singularidades de património cultural e histórico que não estão a ser devidamente comunicadas e valorizadas, podendo a criação de uma marca para Évora ser um meio eficaz para diferenciar os seus atributos e valores a nível regional, nacional e internacional.

A nível dos agentes hoteleiros, o seu nível de mobilização é muito idêntico, podendo no entanto afirmar-se que a Albergaria Vitória e o Hotel Convento do Espinheiro estão mais mobilizados para os objectivos do que o Évora Hotel e a Residencial Policarpo. O hotel IBIS encontra-se numa posição intermédia.



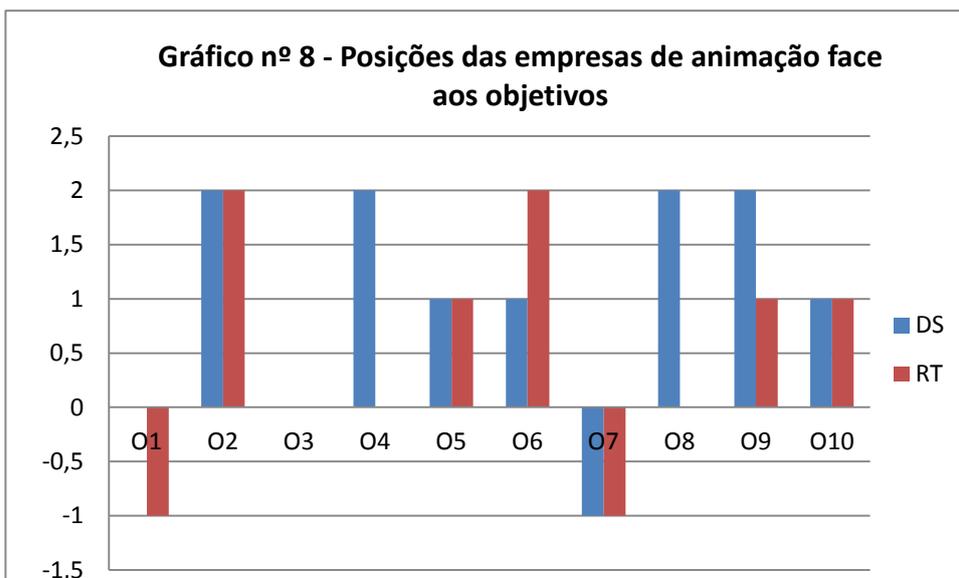
A Albergaria Vitória é o hotel que demonstra mais preocupação e efetivamente tem mais relações de colaboração e parcerias com os restantes atores em análise. Já o Hotel Convento

do Espinheiro é o hotel para quem o seu contributo no desenvolvimento turístico local (Objetivo 3) é mais transversal e apresenta mais resultados de integração com a comunidade local, através da realização de eventos com o Posto de Turismo, a ERT do Alentejo e com associações culturais locais e regionais de cariz tradicional, de que são exemplo a Associação de Cantares Alentejanos, Associação Cultural da Amieira e a Casa de Povo dos Canaviais. Alguns dos eventos organizados consistem na realização de jogos tradicionais, na execução de receitas tradicionais ou na performance de expressões populares como dança e canto.

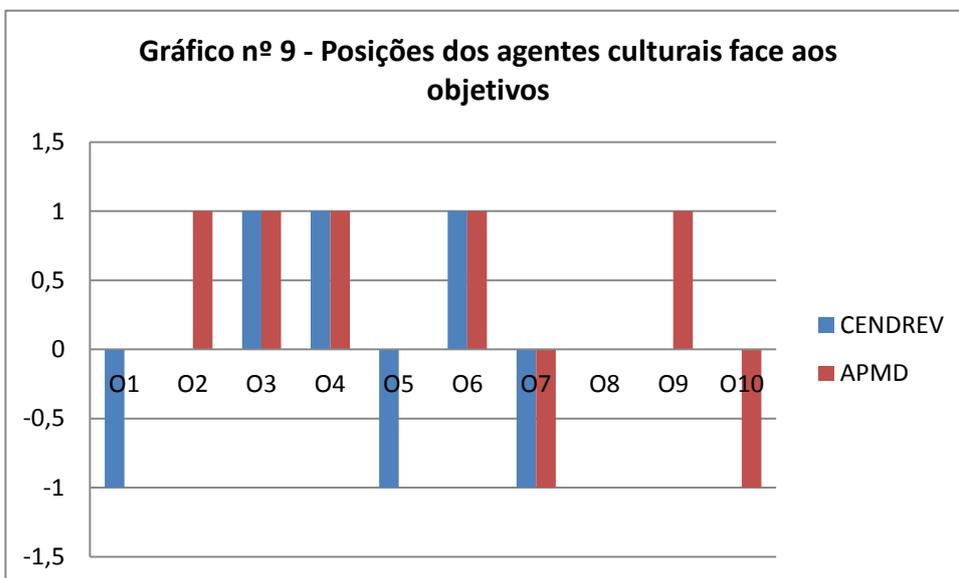
É, ainda, o hotel que se mostra mais preocupado e crítico sobre o desempenho da cidade de Évora. Uma das razões para tal é o facto de ser um hotel de luxo e o cliente deste segmento de mercado ser mais exigente. Entre os vários problemas identificados, o diretor do Hotel Convento do Espinheiro identifica como problemático a falta de associação de componentes lúdicas ao património monumental, a dificuldade de comunicação e afirmação da cidade com o exterior, a desertificação do centro histórico, a existência de um tecido empresarial fraco que possa patrocinar o desenvolvimento turístico na cidade, a falta de proatividade dos serviços em abrirem até mais tarde ao fim-de-semana, a falta de equipamento e infraestruturas de apoio ao turismo e a falta de consciência coletiva do fenómeno turístico.

Mais mobilizado em relação aos objetivos está a empresa de animação Desafio Sul comparativamente à empresa Rustitur. Enquanto a última desconhece o contributo dos vários atores, em estudo, para o desenvolvimento turístico local, a Desafio Sul tem conhecimento dos atores que estão a contribuir de forma mais positiva ou negativa para a promoção do negócio do turismo na cidade. É crítica em relação ao alheamento da CME e ao apoio discriminatório da ERT do Alentejo prestado apenas ao sector hoteleiro e elogia os contributos do sector hoteleiro, do CENDREV e da Universidade de Évora.

Assume novamente uma posição mais crítica em relação ao Objetivo 9 ao mostrar uma preocupação, maior que a Rustitur, acerca da perda de competitividade de Évora face a outros destinos, pelo facto de não saber comunicar com exterior, de ter um défice de equipamentos e não registar sinais de evolução. Sobre este especto a Rustitur é mais breve, assinalando apenas que a concertação de sinergias no turismo é essencial e que tal não acontece em Évora.



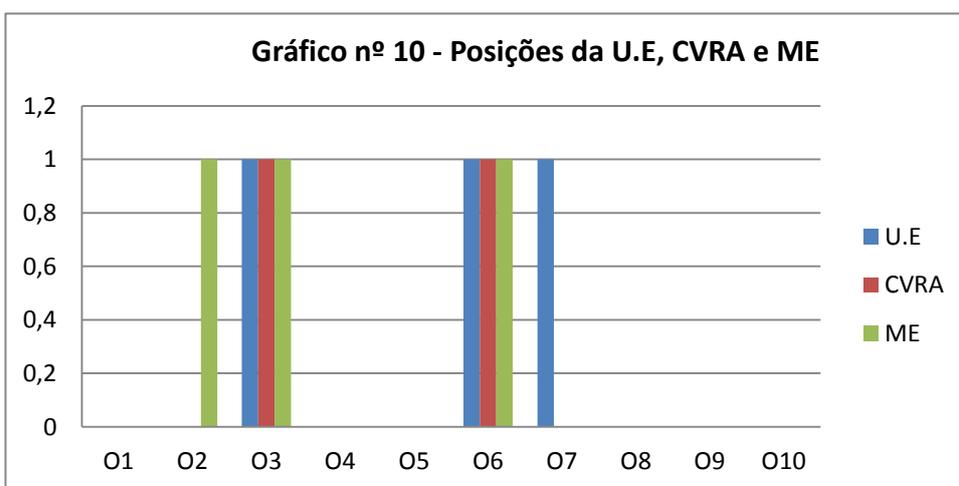
Em relação ao grau de envolvimento dos agentes culturais assumem valores muito idênticos, embora se possa afirmar que a Associação para a Promoção da Música e Dança esteja um pouco mais comprometida por expressar a sua opinião de forma mais vincada no que respeita ao risco de estagnação de Évora, por rejeitar a marca Évora e ser mais crítica em relação ao desempenho da cidade.



Os objetivos em relação aos quais o CENDREV se mostra mais mobilizado são o objetivo 1 e 5 (nos quais a APDM se abstém de opinião), ao discordar da extinção da região de Turismo de Évora em prol da Entidade Regional do Turismo do Alentejo - porque o primeiro organismo cooperava mais com os agentes culturais através de apoio financeiro e na coordenação de

eventos -, e ao lamentar a não continuidade da estratégia de desenvolvimento para a cidade definida aquando da classificação de Évora a Património da Humanidade até 2015.

O Museu de Évora, a Universidade de Évora e a Comissão Vitivinícola Regional do Alentejo são os atores menos mobilizados para os Objetivos. Apesar do seu contributo relevante, ainda que indireto para o desenvolvimento turístico local já constatado nesta dissertação, e não sendo o turismo a sua atividade principal ou uma prioridade, podem considerar-se como normais os valores registados.



9.3 Divergências entre atores com posições valorizadas

O Gráfico nº 11 – Número de divergências dos atores face às posições valorizadas (correspondente à Matriz das divergências 2 DAA) estabelece o limiar de divergência a partir do qual se considera que há incompatibilidade entre os atores. Como esclarece Perestrello (2000, p.30) *“embora os atores não necessitem de estar de acordo relativamente a todos os objetivos a partir de determinado nível de divergência dificilmente poderão fazer parte do mesmo grupo estratégico”*.



A partir desta afirmação e do cálculo do índice médio limiar de divergência (12,4), passível de consulta nos anexos, conclui-se que os atores mais relevantes para o sistema turístico da cidade de Évora dificilmente estão em condições de formar grupos de ação estratégia pelas elevadas divergências entre si. Não existe uma visão partilhada ou consensual sobre o estado, a importância e as necessidades do turismo, sendo os maiores níveis de divergência incidentes sobre os atores institucionais, em relação aos quais seria expectável mais consenso pelo seu poder de ação e decisão.

A maior oposição (7.5) regista-se entre a ERT do Alentejo e a AGIA. Enquanto o primeiro considera que a nova reorganização turística implementada pelo PENT e o facto de Évora não se ter constituído um pólo turístico individual, não põe o reconhecimento e vitalidade da cidade em causa, pelo seu estatuto de capital distrital, a AGIA é o ator que mais se opõe a esta política devido à extinção da ex- Região de Turismo de Évora, por considerar ter sido o único organismo local vocacionado, exclusivamente, para a promoção da cidade e face à sua ausência não existir nenhum ator que a tenha substituído no papel que desempenhava.

A mesma opinião é partilhada pelo CENDREV, pelo facto de considerar que a ex- Região de Turismo de Évora estava mais consciente e vocacionada para negociar e concertar projetos com os agentes culturais da cidade no sentido de complementar a oferta cultural à turística.

Já a empresa de animação Rustitur revela-se pessimista em relação à integração e afirmação de Évora na nova reorganização turística do território alentejano, pelo facto de se terem criado

dois novos pólos (Alqueva e Litoral Alentejano), que se pretendem relançar como destinos de turismo natureza, quando Évora é antes um destino cultural que se encontra, ainda, pouco consolidado e que foi excluída de qualquer estratégia no PENT.

A nível de divergências com a CME, seja o Departamento de Desenvolvimento Económico ou o Posto de Turismo, a AGIA revela-se novamente o ator mais divergente em relação às posições institucionais. É o mais apologista da importância da internacionalização do destino Évora e de uma visão comercial do turismo mais agressiva, classificando por isso a criação de uma marca para Évora como o meio mais eficaz para a cidade ganhar uma nova competitividade e visibilidade internacional, que de momento carece. Já a CME manifesta algum interesse na criação desta marca, não tanto como uma estratégia mas como uma mais-valia para diferenciar Évora numa ótica regional.

A nível do sector hoteleiro também, o IBIS é o ator que encara como mais real o risco de competitividade do destino Évora. Enquanto a CME – DDE não coloca esta hipótese em questão, por acreditar que Évora tem atributos suficientes para garantir uma atratividade duradoura e que a ERT do Alentejo ao mesmo tempo que assegura a competitividade turística regional estará sempre a beneficiar localmente Évora, o diretor do hotel IBIS acredita que nada se tem feito para inovar ou consolidar o destino de Évora e que esta goza ainda de alguma atratividade apenas devido à classificação da UNESCO e à sua proximidade com Lisboa.

Um ponto interessante no Gráfico 11 é verificarmos os níveis de divergência entre os próprios atores institucionais, sendo o Posto de Turismo o ator que mostra mais divergência em relação à ERT do Alentejo e ao próprio departamento que o tutela.

Enquanto a CME – DDE e a ERT do Alentejo rejeitam a possibilidade de Évora ser um destino em risco de estagnação ou declínio, o Posto de Turismo encara a afirmação do destino Évora como algo frágil devido à falta de perceção coletiva do fenómeno turístico e à escassa mobilização dos diferentes atores pela concertação de objetivos comuns. Do mesmo modo, verifica-se uma ambiguidade em redor da questão sobre a necessidade de uma estratégia de turismo local pelo facto da ERT do Alentejo afirmar que desconhece a existência da mesma e a CME delegar esta competência na ERT, cabendo-lhe apenas o papel de transmitir em reuniões linhas orientadoras no sentido de se *“capitalizar um turismo cultural, de elite e de qualidade que traga vantagens económicas e sociais para a cidade”*, como explicou o diretor do Departamento de Desenvolvimento Económico da CME (Anexo B, p. 119). Por outro lado, a

ausência desta estratégia é constatada pelo diretor do Posto de Turismo como uma falha e como um passo que, embora tenha sido dado já no passado em conjunto com a Universidade de Évora, não teve continuidade devido à falta de verbas.

9.4 Graus de conflitualidade e graus de mobilização

De acordo com Perestrello (2000, p. 27) *“a consideração simultânea do grau de conflitualidade e de mobilização dos objetivos, permite classificá-los em quatro grupos”*:

- 1- **Principais conflitos:** objetivos que implicam fortemente grande número de atores em sentidos muito contraditórios.
- 2- **Conflitos secundários:** objetivos muito conflituais que implicam um grande número reduzido de atores ou atores pouco relevantes na relação de forças.
- 3- **Conflitos mobilizadores:** objetivos pouco ou nada conflituais que implicam um número importante de atores ou atores muito relevantes na relação de forças.
- 4- **Consensos pouco mobilizadores:** objetivos pouco ou nada conflituais que implicam um número reduzido de atores ou atores pouco relevantes na relação de forças.

Com base nesta classificação elaborou-se o seguinte quadro:

Quadro nº 5: Classificação dos objetivos segundo o grau de mobilização e conflitualidade

Grau de conflitualidade		
	Muito conflitual	Pouco conflitual
Grau de mobilização		

Muito mobilizador	O7 O10	O2 O3 O6 O4 O5
	“ Principais conflitos”	“ Consensos mobilizadores”
Pouco mobilizador	O1 O9	O8
	“ Conflitos secundários”	“Consenso pouco mobilizadores”

Fonte: Programa informático Mactor

Os principais conflitos incidem no Objetivo 7 - A importância da classificação Património da Humanidade na afirmação de Évora e no Objetivo 10 – Os benefícios resultantes da criação de uma marca para a cidade.

Apesar do património ser um dos mais antigos e importantes fatores de atração e promoção no turismo, fica evidente a partir das divergências do Objetivo 7 que a maioria dos atores não considera que o património monumental de Évora esteja a ser devidamente potenciado como recurso turístico, com valor cultural agregado, devido à visão preservacionista dos atores institucionais sobre o mesmo.

Enquanto para os hoteleiros, associações culturais e empresas de animação a classificação de Património da Humanidade pela UNESCO é considerada como uma oportunidade para posicionar Évora como um destino cultural, através da criação de uma agenda permanente de eventos e da projeção de outros atributos diferenciadores da cidade, como o património megalítico, o enoturismo e a gastronomia, a Câmara Municipal de Évora (Departamento de Desenvolvimento Económico) rejeita a ideia que a classificação possa ter o valor de “marca”, para a remeter a conjunto de normas que implicam necessidades de manutenção e

preservação do património. A mesma visão é partilhada pela ERT do Alentejo e pelo Posto de Turismo ao interpretarem a classificação de Património da Humanidade como uma exigência de cuidado com a apresentação da cidade, embora o último ator lamente a falta de uma maior complementaridade entre o património e o turismo.

O facto da classificação de Património da Humanidade funcionar como um motor de desenvolvimento do turismo é defendida por muitos autores.

De acordo com Jimura (2011), o património tornou-se num dos componentes mais significativos e em maior crescimento na indústria turística nos últimos 30 anos, sendo cada vez mais as cidades históricas que competem por atrair turistas e os sítios antes desconhecidos que aparecem no mercado do património com objetivos de relançamento económico e cultural. Segundo o mesmo autor a classificação de património mundial atribuída pela UNESCO pelo seu estatuto de valor simbólico é um fator promocional turístico determinante, porque funciona como um marcador de autenticidade, prestígio e qualidade para os turistas internacionais.

Leask & Fyall (2006) numa pesquisa sobre o valor simbólico da classificação de património mundial encontraram alguns autores que corroboram as afirmações de Jimura. Citando Shackley & Evans, afirmam que o património uma vez classificado ganha o estatuto de ícone global e de lugares cuja visita se torna obrigatória em viagens culturais como se tratassem de uma atração cinco estrelas do guia *Michelin*.

A importância que a classificação da UNESCO assume atualmente conduziu, ainda, segundo os Leask & Fyall (2006) a que os processos de classificação, que nasceram inicialmente de preocupações com a preservação e a conservação, se tornem cada vez mais questões políticas, porque são oportunidade dos espaços ganharem visibilidade internacional, extraírem benefícios económicos derivados do desenvolvimento do turismo e construírem e reforçarem a suas identidades.

A relação entre património e turismo, no entanto, não está ausente de conflitos. Como afirma Henriques (2003), tende a ser vista com frequência incompatível e vista com suspeição, porque cada área envolve diferentes valores, objetivos e papéis na sociedade. Refere a autora (Henriques, 2000, p. 254) que enquanto “ (...) a gestão do património cultural tem como preocupação conservar e proteger uma amostra representativa do património, estando

largamente estruturada no sector público (...) onde os profissionais tendem a ter formação em ciências sociais ou de artes”, (...) o turismo está mais interessado no valor do uso dos ativos do que no valor existencial, ao que não é alheio o facto dos profissionais da indústria do turismo serem fundamentalmente provenientes do mundo empresarial/comercial”.

De acordo com Henriques (2003), tem-se assistido a um crescente atenuar destas barreiras desde a década de 90, passando a proteção do património de um conceção passiva para uma conceção dinâmica e de valorização para fins múltiplos, desde pedagógicos, a utilitários e económicos.

Embora Leask e Fyall (2006) reconheçam a existência de um frágil equilíbrio entre o turismo e o património, pelo facto do consumo de património ser visto como um fenómeno negativo mais associado a utilização que a preservação, de acordo com os autores o património e o turismo estão necessariamente dependentes, porque o primeiro serve ao segundo para acrescentar valor aos produtos e serviços e o segundo ao atrair fluxos de turistas permite gerar receitas que, por sua vez, possibilitam às autoridades o financiamento da preservação dos monumentos e espaços.

Numa abordagem contrária à visão preservacionista do património, Robinson citado por Leask & Fyall (2006) defende que a comercialização do património deve ser encarada de uma forma positiva, porque a sua conversão de bem cultural para um bem económico de consumo turístico, não só o tornou relevante, popular e acessível como o tornou um importante meio educacional e de entretenimento.

Embora, no centro histórico de Évora vigore alguma economia local relacionada com o turismo representada por lojas de artesanato, cafés, restaurantes e lojas gourmet, não se pode afirmar que o património tenha adquirido a dimensão cultural e económica desejada na cidade, porque o centro histórico sofre de desertificação habitacional e de falta de investimento privado e muitos edifícios privados e públicos encontram-se devolutos ou desabitados.

Do mesmo modo Évora está longe de se relançar como um destino de eventos devido à ausência de parcerias entre atores, às restrições orçamentais da CME, ao escasso número de equipamentos disponíveis e ao reduzido número de eventos realizados.

Anualmente são realizados seis eventos pelo Posto de Turismo:

- 1- **Rota dos Sabores Tradicionais:** é uma iniciativa que se realiza entre os meses de Janeiro e Abril em parceria com a Entidade Regional do Turismo, os restaurantes locais e juntas de freguesia e tem como objetivo a promoção da gastronomia local de que são exemplo a caça, o porco, o borrego, as sopas e a doçaria através da mobilização dos restaurantes para realização de ementas tradicionais e da realização de atividades como degustação de azeites, mostra e prova de vinhos.
- 2- **Rota das Igrejas de Évora:** parte de uma parceria com a Diocese de Évora, realiza-se uma vez por mês e consiste na realização de visitas guiadas ao património religioso no centro histórico que habitualmente está encerrado e, por isso, inacessível ao público.
- 3- **Feira do Livro:** realiza-se no final de mês de Maio e conta com parcerias com livrarias locais, editoras nacionais e com o apoio da Biblioteca Pública de Évora.
- 4- **Feira de São João:** consiste numa feira de natureza tradicional com uma oferta diversificada de produtos, como vestuário, artesanato, equipamentos domésticos utilitários, etc. Na feira estão, ainda, representadas várias associações, empresas e alguns restaurantes da cidade de Évora. Realiza-se nas últimas duas semanas de Junho.
- 5- **Dia Internacional do Turismo:** celebrado a 27 de Setembro consiste na realização gratuita de visitas guiadas ao centro histórico da cidade e é organizado apenas pelo Posto de Turismo sem o apoio de outras parcerias.
- 6- **Natal Clássico:** decorre entre a quadra natalícia e o Dia de Reis e consiste na promoção de música polifónica em espaços monumentais da cidade, contando com o apoio de entidades como, o *Eborae* Música, o Coral de Évora, a Universidade de Évora e o Cabido da Sé de Évora.

Apesar de alguns destes eventos denotarem um esforço pela valorização e divulgação da identidade local, como o património monumental, a cultura tradicional e a gastronomia, o facto de não serem frequentes e a sua falta de dimensão nacional, colocam-nos naquilo que Getz (2008) define como eventos regionais e locais (periódicos e pontuais) orientados para os residentes e para uma procura turística moderada.

Vantajosos, segundo o autor, do ponto de vista da preservação cultural, da autenticidade e do controlo local, não têm, porém, o mesmo poder que os megaeventos ou “*hallmarks*”, de que são exemplo os festivais, conferências, concertos ou *show-trades*. De acordo com Getz (2008),

este tipo de eventos diferenciam-se pela forte capacidade que têm de acrescentar vantagens competitivas aos destinos, seja no aumento de consciência, atratividade e receitas ou na elaboração de estratégias de marketing territorial, em que se pretende reforçar a imagem, associá-la a novos valores de marca ou a princípios de qualidade.

A capacidade que os eventos têm de impulsionarem o turismo está documentada e, ao mesmo tempo, provado que são um fator catalisador da competitividade dos destinos.

Segundo Getz (2008), a organização de eventos, mais do que iniciativas da esfera individual ou comunitária, tornaram-se áreas profissionais exigentes pela importância que lhes é atribuída na satisfação de numerosos objetivos estratégicos como a atração de turistas (especialmente em épocas baixas), como fatores catalisadores (renovação urbana, incremento de infraestruturas e aumento da capacidade turística do destino), como instrumentos de marketing territorial (na promoção de espaços desejáveis para se viver, trabalhar e investir) e animação de atrações ou áreas específicas.

O facto dos eventos realizados pela CME terem uma natureza regional e local, uma frequência reduzida e não estarem integrados numa lógica estratégica – o que fica aliás evidente pela falta de colaboração com os agentes culturais locais, permite concluir que a correlação entre o turismo e a organização de eventos é uma área pouco profissionalizada e potenciada em Évora, apesar de todos os benefícios, acima citados, que desta complementaridade se poderiam extrair.

No que respeita às posições dos diferentes atores face à possibilidade de criação de uma marca para Évora (Objetivo 10), registam-se divergências interessantes entre atores do mesmo grupo.

Enquanto a Entidade Regional do Turismo do Alentejo se mostra contra a criação de uma marca para Évora, os atores institucionais locais são favoráveis à mesma. O argumento para a ERT do Alentejo se mostrar contra a promoção individualizada da cidade, deve-se à existência da marca Alentejo e do facto de considerar que Évora já usufrui de reconhecimento suficiente por ser capital distrital e deter a classificação de património da humanidade.

Já para a Câmara Municipal de Évora, a existência de uma marca turística regional não deve invalidar a criação de uma marca para a cidade, por esta possuir especificidades próprias, como o património e a gastronomia, que merecem maior diferenciação e comunicação em relação à

região Alentejo. Ambos os atores, porém, são prudentes face à realização de tal projeto, por constatarem que é necessário que todos os atores locais estejam mobilizados para a importância do fenómeno turístico da cidade e que tal não acontece.

No grupo dos hoteleiros registam-se novamente divergências. Alegando a mesma razão da ERT do Alentejo, o Hotel Convento do Espinheiro e o IBIS Hotel consideram que a marca Alentejo é prioritária e suficientemente forte para contribuir para a promoção de Évora e, contrariando a posição da CME, consideram que a criação de uma marca para a cidade poderia criar dispersão de comunicação e desperdício de recursos.

Dentro do grupo dos hotéis a favor da criação de uma marca para Évora encontram-se o Évora Hotel e a Albergaria Vitória. O primeiro defende uma complementaridade entre a marca Alentejo e uma futura marca para Évora, funcionando a primeira como uma marca-*chapéu* e a segunda como uma sub-marca com especificidades próprias. Já a Albergaria Vitória considera a criação de uma marca para a cidade como uma medida estratégica para definição de um posicionamento e comunicação mais eficaz de modo a tornar Évora um destino mais competitivo. A mesma opinião é partilhada pela AGIA, ao acreditar que uma marca para Évora ajudaria a corrigir uma falha atual da cidade, que é a falta de uma promoção internacional mais agressiva.

As empresas de animação, embora favoráveis, manifestam igualmente opiniões de prudência em relação ao projeto. A Desafio Sul por considerar que a política é um fator de instabilidade em projetos de marketing territorial, porque as marcas para Évora que foram criadas no passado tiveram fim com a mudança de governos autárquicos, e a Rustitur por afirmar que mais importante e difícil do que criar uma marca, é dinamizá-la.

Estas são efetivamente duas problemáticas que se interligam e que se colocam em processos de marketing territorial. De acordo com Moilanen & Rainisto (2009), a proximidade política é um desafio constante, porque o desenvolvimento de uma marca é um processo a longo-prazo e as decisões políticas, na maioria dos casos, são baseadas na duração de mandatos. O facto do marketing territorial ser um processo de longa-duração e cumulativo, é também um aspeto abordado por Baker (2007) no que respeita ao desafio de dinamização da marca. De acordo com Baker (2007) é depois de a marca estar criada que começa o trabalho maior para mantê-la relevante e atrativa, estando a vitalidade da marca dependente de um processo constante de liderança, gestão, comunicação, monitorização e avaliação.

Os atores que se abstêm de qualquer posição sobre o Objetivo 10 são a Residencial Policarpo, o Museu de Évora, a Universidade de Évora e a Comissão Vitivinícola Regional do Alentejo – uma posição de neutralidade já verificada e analisada anteriormente na investigação.

O Objetivo 1 (Afirmção de Évora face ao PENT) trata-se de um conflito secundário, porque as divergências que fomenta partem de um reduzido número de atores e com pouca influência na relação de forças, sendo estes a AGIA, o Cendrev e a Rustitur. As razões de divergência dos dois primeiros atores focam-se na perda de protagonismo de Évora face à criação de dois novos pólos (Alqueva e Litoral Alentejano) e na conseqüente extinção da antiga Região de Turismo de Évora, considerada pelo Cendrev como uma plataforma de apoio importante para os agentes culturais e pela AGIA como uma entidade fulcral na promoção internacional da cidade.

A opinião de que Évora perde algum protagonismo enquanto destino, é partilhada também pela empresa de animação Rustitur, embora por razões diferentes. O facto dos dois novos destinos, Alqueva e Litoral Alentejano, privilegiarem o produto turismo natureza e Évora não se ter constituído como um pólo, leva à secundarização do turismo cultural para o qual a cidade património da humanidade está mais vocacionada.

Embora se verifique um grande número de posições neutras, por ser a reorganização turística uma medida política relativamente recente, os três atores institucionais (ERT do Alentejo e C.M.E, o Departamento de Desenvolvimento Económico e o Posto de Turismo) estão alinhados nas suas posições, ao considerarem que os novos pólos não colocam qualquer ameaça ao destino Évora, mas funcionam como complemento de uma oferta mais integrada e diversificada no Alentejo. A mesma posição é partilhada pelo hotel IBIS e Albergaria Vitória.

Num contexto de globalização, em que o turismo se tornou uma alavanca de muitas economias e um fator de competição entre cidades, procurou-se perceber entre os vários agentes se Évora conseguiu acompanhar esta evolução e manter-se um destino competitivo. A partir das várias respostas nas entrevistas, conclui-se que há duas posições opostas no sector público e privado em relação ao Objetivo 9 (Competitividade de Évora num contexto de globalização). À exceção do Posto de Turismo, que é a única voz institucional dissonante que confirma que Évora se tornou um destino turístico pouco competitivo, tanto a ERT do Alentejo como o Departamento de Desenvolvimento Económico da CME acreditam que Évora possui vantagens competitivas,

resultantes do seu património monumental, cultural e natural que a tornam única a nível regional e nacional e que, por essa razão, nunca estará ameaçada em termos de protagonismo.

Já a hotelaria, as empresas de animação e AGIA partilham da opinião de que a visibilidade que Évora conquistou é resultado de um conjunto de circunstâncias, como a classificação de Património da Humanidade, o crescimento da oferta de alojamento e a proximidade à capital, que contribuíram para construir a sua reputação, mas das quais a cidade não pode depender exclusivamente sem que introduza melhorias e acrescente inovação à oferta turística. Uma aposta e liderança mais forte na área de organização de eventos e oferta cultural, a construção de equipamentos de lazer e negócios (cinema, centro comercial e centro de congressos), o reforço da consciência comunitária da importância e valor do fenómeno turístico e um tecido empresarial mais fortalecido, são alguns dos aspetos mencionados pelos agentes privados que faltam para que Évora se modernize e ganhe competitividade.

A natureza deste conflito em torno da questão da competitividade alerta para duas questões importantes. Primeiro, que os principais atores institucionais se mostram conformados e confiantes com o facto do património monumental e natural assegurar a atratividade presente e futura da cidade e segundo com o facto dos atores privados, diretamente ligados ao turismo, considerarem que a atratividade da cidade não se pode esgotar na sua monumentalidade, mas que deve existir uma ambição de inovação na criação de novos produtos turísticos e equipamentos e na criação de uma política de atracção de empresas.

De acordo com Kotler et al (1993), poderíamos afirmar que os atores institucionais estão satisfeitos com o “mercado natural” que nasce da atratividade dos recursos primários existentes (monumentalidade) e que os agentes privados ambicionam um “investimento de mercado” que acrescente novos recursos à cidade de Évora e que se possa traduzir na alocação de capital para melhorias nas infraestruturas (transportes e centro de congressos) e de atrações (eventos) que tenham o potencial de atrair novos turistas. Mas como contrapõe Kotler et al (1993), a competitividade é uma consequência natural da globalização das rápidas mudanças tecnológicas que obriga a que todos os lugares aprendam a competir, a valorizar-se e a pensar como empresas, através do desenvolvimento de produtos, mercados e clientes, sob o risco de entrarem em declínio ou estagnação.

Uma ideia reforçada por Azevedo et al (2011) ao concluir que embora não possa existir a pretensão de transformar uma cidade numa empresa, é de extrema importância transferir

boas práticas de gestão empresarial para as autoridades locais, no sentido de se tornarem as cidades mais aptas a fazerem um uso racional dos seus recursos e competências, através do fortalecimento das suas vantagens competitivas e da promoção da produtividade e inovação.

Segundo Anholt (2010), a competitividade de uma identidade consegue-se também através de uma visão partilhada do futuro e na capacidade de representação dos próprios espaços em se tornarem naquilo que pretendem em termos de valores e direção.

A falta de sinergias entre atores e visões diferentes de competitividade entre o sector público e privado, expressa numa gestão camarária pouco orientada para as necessidades dos agentes privados, revelam que as necessidades de desenvolvimento turístico de Évora estão a ser percecionadas de forma diferente.

Relativamente aos objetivos que mobilizam mais consensos, neste caso os Objetivos 2, 3, 5 e 6, os resultados demonstram que os atores entrevistados estão conscientes não só das vantagens do turismo, bem como da sua multidisciplinariedade, pelo facto do seu desenvolvimento estar dependente do contributo individual de cada ator e da necessidade de uma relação de cooperação permanente entre os vários agentes para se criarem maiores sinergias de ação e contribuir-se para uma oferta turística mais integrada.

Os consensos gerados em torno do Objetivo 5 são reveladores de um descontentamento geral pela ausência de uma estratégia de turismo local na cidade, uma responsabilidade informalmente delegada pela CME na ERT do Alentejo, mas que a última rejeita. Este vazio de liderança e de estratégia é visto com apreensão e preocupação pelos atores diretamente relacionados com a atividade turística pela sua importância enquanto atividade económica, que não está a merecer a devida atenção pelas autoridades locais.

Apesar de Évora se ter constituído como um destino turístico pela sua capacidade de atrair visitantes, pode afirmar-se que o fenómeno da “turistificação” é, ainda, incipiente. De acordo com Henriques (2003), para que tal aconteça é necessário que ocorra a emergência do turismo na agenda económica das autoridades locais, contribuindo para tal a necessidade de substituição de indústrias tradicionais ou a pressão do desenvolvimento económico por parte do governo central.

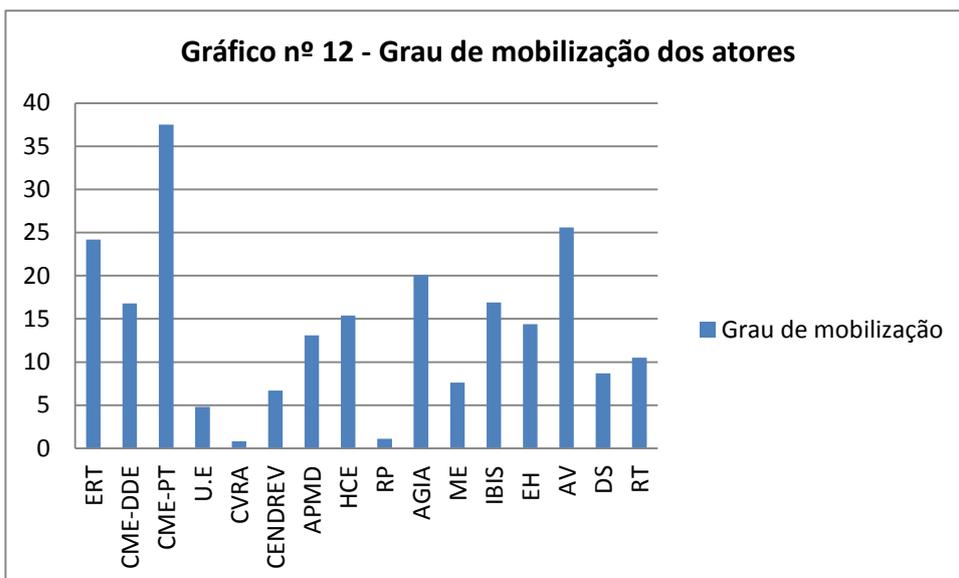
Para Cunha (2001, p. 429), o papel das organizações locais no desenvolvimento turístico é também crucial, ao afirmar que (...) “ *se ao poder central cabe a magna tarefa de eleger e prosseguir objetivos nacionais para o turismo e de criar as condições que os permitam alcançar, às organizações (...) locais cabe o papel de valorização dos destinos, de gestão dos produtos locais e da sua promoção (...).*”

Por último, o objetivo que gera menos consensos é o Objetivo 8 (Políticas Turísticas), por despertar muitas posições neutras e gerar respostas pouco consensuais. Se para a ERT do Alentejo a política turística é encarada do ponto de vista da redução orçamental que a organização sofreu, para a CME o tema associado a este Objetivo prende-se com a morosidade dos licenciamentos aos empreendimentos turísticos atribuídos pelo Governo Central. Enquanto para a AGIA a problemática da política turística tem uma escala local e deve-se à falta de promoção internacional da cidade, para a empresa de animação Desafio Sul as políticas turísticas são consideradas positivas pela atribuição de fundos de apoio comunitário às empresas turísticas sediadas no interior do país.

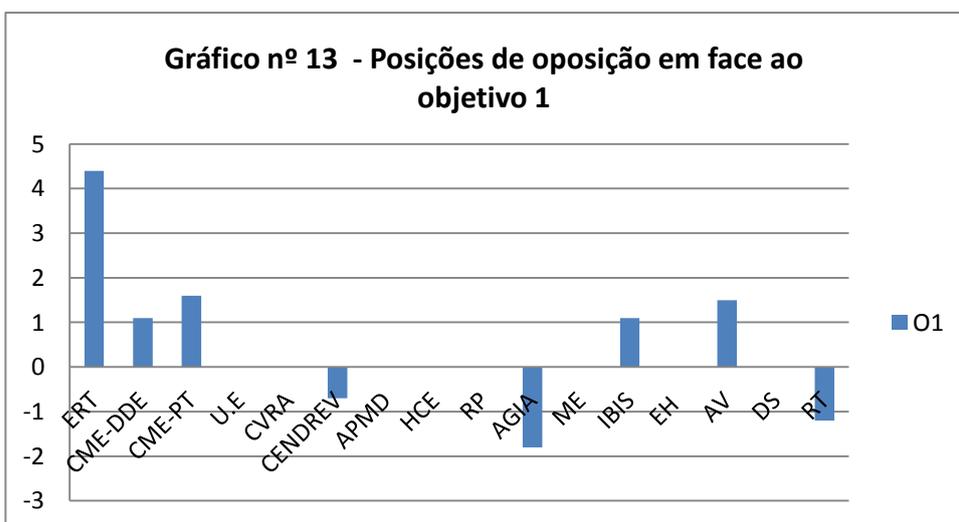
9.5 Posições valorizadas e ponderadas por relações de força entre atores e objetivos

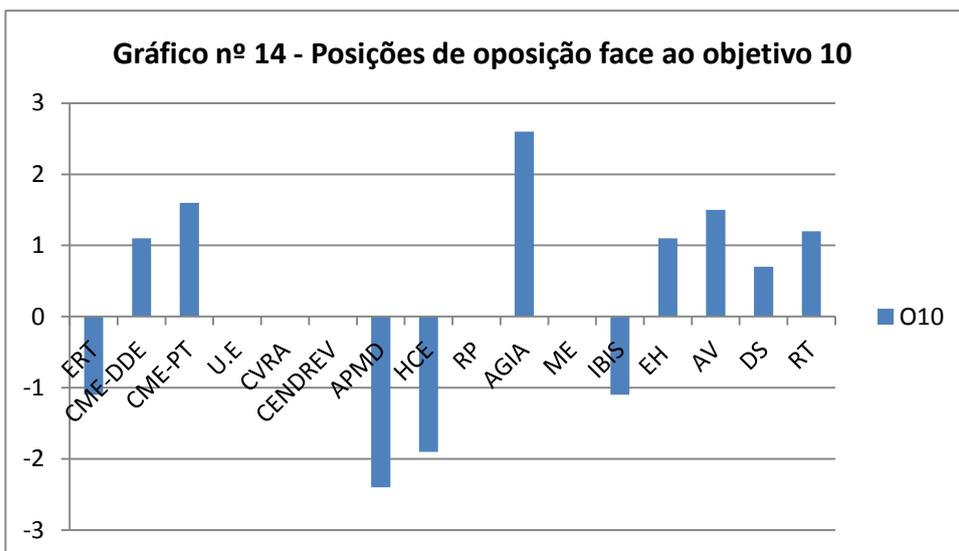
Como afirma Perestrello (2000), o jogo de alianças e conflitos possíveis não depende apenas do peso dos objetivos, mas da capacidade de um ator impor as suas prioridades aos outros através da relação de força entre os diversos atores, acrescentando que por isso é frequente na Matriz 2MAO para a matriz 3MAO dar-se uma inversão de posições dos atores implicados nos objetivos e, por conseguinte, dos objetivos mais mobilizadores.

Embora não se registem diferenças significativas na ordem de implicação dos atores com os objetivos, verifica-se uma mudança relevante que é o Posto de Turismo isolar-se no primeiro lugar e a AGIA passar para quarto, quando na matriz 2MAO ambos, anteriormente, ocupavam a primeira posição. Este movimento explica-se pelo facto do Posto de Turismo deter muito mais relações de interdependência no sistema turístico de Évora e, por isso, a sua capacidade de influência ser superior à da AGIA. Este dado é reforçado, ainda, pelo facto do PT ser o ator que mais valoriza o Objetivo 3, ao considerar e, efetivamente, ser de elevada importância o papel que assume no desenvolvimento turístico local.

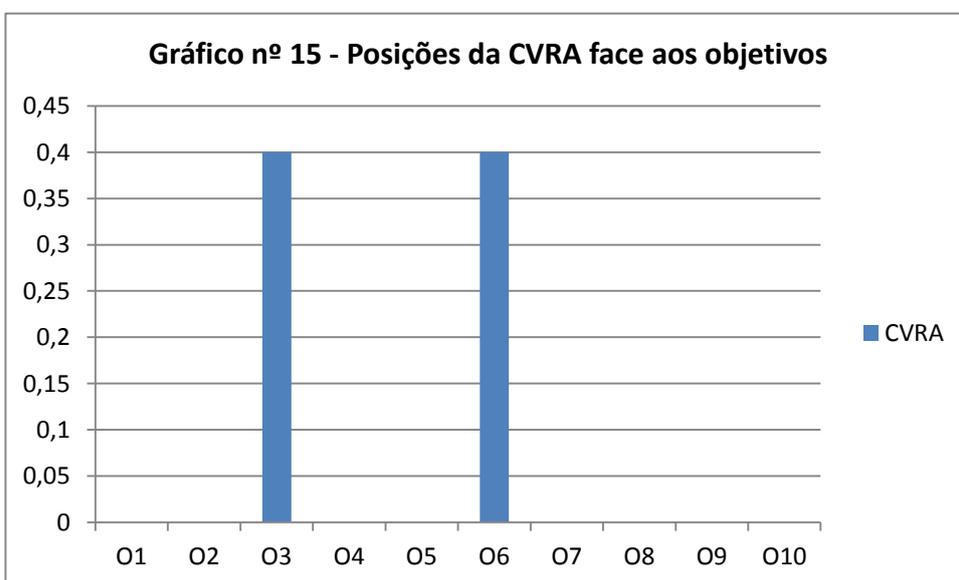


Do mesmo modo que conseguimos saber qual o ator e objetivo mais mobilizado e mobilizador, conseguimos também obter a informação contrária, isto é, qual o objetivo e ator menos implicado. A partir, ainda, da leitura da Matriz 3MAO, que pode ser consultada no anexo A, concluímos que os atores que maior oposição demonstram deriva da Associação de Promoção para a Música e Dança em relação à criação da marca Évora (Objetivo 10) e da AGIA em relação à reorganização turística do Alentejo introduzida pelo PENT (Objetivo 1), já anteriormente analisados.





Nesta matriz fica ainda claro a capacidade de influência quase nula da Comissão Vitivinícola Regional de Vinhos do Alentejo, não só pelos fracos níveis de influência mas pela neutralidade assumida em relação a oito objetivos e a pouca importância atribuída aos objetivos mais mobilizadores.



Tendo em conta que a CVRA é a única entidade que está a promover o produto enoturismo, seria expectável que fosse um ator-chave no processo de promoção e desenvolvimento turístico. Não o é, por razões anteriormente já referidas, nomeadamente pelo facto da sua missão principal estar direccionada para a exportação de vinhos. A promoção turística do

enoturismo é uma valência que assume, mas que não faz parte da sua missão principal, sendo para tal como afirma o diretor de marketing essencial a criação de parcerias com o sector hoteleiro e operadores turísticos, porque o vinho funciona melhor como um produto integrado com alojamento e atividades de animação.

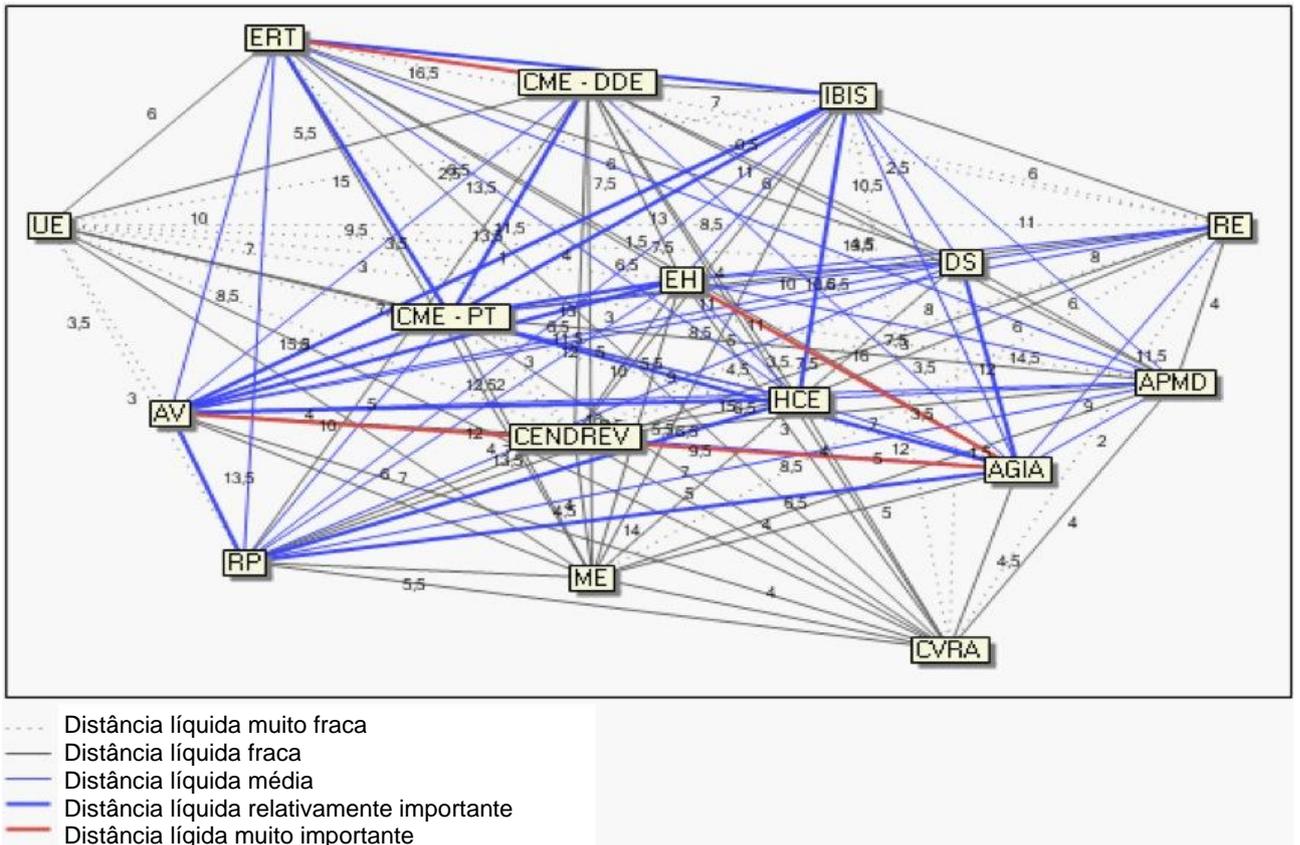


Gráfico nº 16 – Distâncias líquidas entre atores

Um dado interessante, porém, que fornece este gráfico é a possibilidade de se constituir um grupo de colaboração / ação estratégica entre a Associação de Guias Interpretes do Alentejo com o Évora Hotel e a Albergaria Vitória por se registarem as ligações líquidas mais importantes. A razão para tal deve-se, primeiro, ao facto de existir uma relação de colaboração e reconhecimento da importância da AGIA por estes hotéis e, segundo, devido ao alinhamento de posições em relação a determinados temas, como por exemplo: a atribuição principal da causa do desempenho negativo da cidade à falta de proatividade e competitividade do comércio tradicional, o descontentamento em relação à ausência de estratégia de turismo local, a crença de que a promoção de Évora deve passar pela exploração de outros atributos, e não apenas pela classificação da UNESCO, o receio de perda de competitividade da cidade e, por último, a defesa da promoção de uma marca para Évora para se conseguir uma promoção mais agressiva, diferenciada e um posicionamento de mercado.

Outra relação de colaboração importante que se verifica é entre a CME (Departamento de Desenvolvimento Económico) e a Entidade Regional do Turismo do Alentejo. A razão para tal deve-se mais uma vez à existência de uma relação de colaboração e a semelhanças de posicionamento em relação a determinados desafios estratégicos. Em temas sensíveis em que se verificam elevados níveis de conflito, como a importância da classificação da UNESCO para afirmação de Évora e o risco de perda de competitividade da cidade, ambos os atores mantêm posições firmes e otimistas quando a maioria dos atores discordam. A única situação em que se revela divergência é no facto da CME – DDE se mostrar favorável à criação de uma marca para Évora.

Neste cenário fica ainda evidente a fragilidade de relações com as empresas de animação, Desafio Sul e Rustitur, que seria expectável desempenharem um papel mais ativo no desenvolvimento turístico local. Tal porém não acontece, como se abordou anteriormente, devido a não existirem parcerias suficientes com os hotéis e as empresas em questão estarem direcionadas para objetivos de maximização de lucro, ao fazerem a opção estratégica de não trabalharem com o mercado individual ou turístico e preferem ter empresas como clientes.

É reforçada mais uma vez, através deste gráfico a falta de integração dos agentes culturais no sistema turístico da cidade, pela ausência ou fragilidade de relações com a maioria dos atores. Se a CME mantém relações de tipo operacional, já a ERT do Alentejo caracteriza-se pela ausência de ligações com os agentes culturais, em contraste com as fortes relações de cooperação com o sector hoteleiro local. O mesmo acontece com as empresas de animação, que não tendo relação com a ERT do Alentejo, são apartadas de qualquer lógica de desenvolvimento turístico local ou regional.

Em situação de fragilidade encontramos também a Comissão Vitivinícola Regional do Alentejo, cujas relações tanto com o sector público como privado são quase escassas, apesar de deter a gestão do produto enoturismo. É um indicador negativo que mostra que o enoturismo é um produto que não está a merecer o devido reconhecimento e a ser integrado numa ótica de desenvolvimento turístico local pelos atores institucionais.

Por último, importa referir o papel secundário que a Universidade de Évora ocupa no sistema turístico. Apesar do seu contributo ativo na elaboração de estudos turísticos, em conjunto com os atores institucionais, e na formação de quadros licenciados em turismo, a sua cooperação poderia ser mais alargada com os atores locais. Um exemplo de tal, é o facto da Universidade se constituir por si só um recurso turístico valioso, pela sua história e antiguidade, e este atributo não está a ser devidamente explorado, o que fica evidente pela falta de brochuras e abertura permanente a visitas guiadas.

Quanto ao Museu de Évora, embora esteja recetivo a parcerias com o sector hoteleiro e tenha uma relação de colaboração ativa com os agentes institucionais na área da preservação do património local, seria oportuno e relevante para a cidade que estas parcerias fossem mais fortalecidas e que nelas participassem os agentes culturais, no sentido do Museu ser um espaço de acolhimento de eventos e expressões da cultura popular e artística.

Em conclusão, pode-se afirmar que o sistema turístico de Évora é um sistema frágil, dado que as relações de cooperação não são extensíveis a todos os atores e porque os atores institucionais não conseguem atrair e exercer a sua liderança no processo de desenvolvimento turístico local.

CONCLUSÃO

A presente dissertação teve como principais objetivos analisar as atitudes e perceções de dezasseis atores dos sectores institucional, cultural, associativo e económico, direta e indiretamente relacionados com a atividade turística na cidade de Évora, relativamente ao valor atribuído ao fenómeno turístico, às relações profissionais que estabelecem entre si, à capacidade de afirmação de Évora enquanto destino turístico e, por último, à sua receptividade em relação à criação de uma estratégia de marketing territorial que permitisse aumentar a visibilidade e competitividade da cidade.

A metodologia aplicada, de natureza qualitativa, denomina-se de Metodologia Prospetiva de Elaboração de Cenários e consistiu na utilização de um programa informático, o Mactor, que através da introdução de cálculos matemáticos e matrizes, permitiu-me, por sua vez, fazer uma leitura da intensidade de relações entre atores e do seu grau de implicação sobre um conjunto de desafios estratégicos escolhidos na dissertação para recolha das suas opiniões.

A possibilidade de comparar posições e de interpretar o seu grau de mobilização foi positivo, no sentido em que este método permitiu-me de uma forma inovadora focar-me sobre o papel estratégico dos atores, quando o que normalmente acontece em estudos de marketing é analisar os resultados na sua vertente promocional.

Uma das dificuldades com que me deparei foi a impossibilidade de incluir no estudo a participação de dois atores que seriam fundamentais para os resultados da pesquisa, devido à recusa em participarem neste estudo de investigação. Primeiro, a Fundação Eugénio de Almeida, pelo facto de ser a entidade cultural com mais relevância em Évora, e, segundo, a Associação Comercial do Distrito de Évora, pelo papel que se supõe ter na dinamização das lojas e restaurantes no centro histórico para o contributo do sector turístico da cidade.

A partir dos quadros teóricos que foram abordados nesta dissertação confirmaram-se no campo de pesquisa algumas teorias abordadas por autores como Kotler, Anholt, Baker, Moilanen & Rainisto e Azevedo, nomeadamente no que respeita às relações de cooperação difíceis e objetivos, por vezes, opostos, entre o sector público e privado no desenvolvimento turístico. A falta de credenciais em marketing e competências na área de gestão, os constrangimentos orçamentais, a prevalência de um serviço público passivo que continuar a não encarar os cidadãos como clientes com necessidades específicas a serem satisfeitas, o problema da rotatividade governamental e descontinuidade de políticas de desenvolvimento a longo-prazo e a falta de parcerias público-privadas, são alguns dos entraves inerentes aos atores institucionais com poder de decisão, que impossibilitam que estes sejam mais eficazes na sua capacidade e de resposta e delineação de estratégias e consigam trabalhar em parceria com os agentes privados.

Contrariamente ao que é defendido por alguns autores, nomeadamente Jimura, Leask, Fayall, Shackley & Evans, a classificação do centro histórico de Évora a Património da Humanidade não está a funcionar como um recurso determinante e relançador de objetivos económicos e culturais, dado que o património monumental está a ser explorado apenas como um recurso natural e primário sem valor acrescentado.

A desejada complementaridade entre património e turismo defendida por autores como Robinson, Leask e Fyall, sustentada na teoria de que o turismo possibilita o financiamento da preservação dos monumentos e o património sem o turismo não seria um bem cultural tão

acessível e um meio educacional tao importante, e uma realidade que precisa de ser mais potenciada em Évora.

Neste sentido, Henriques aproxima-se mais da realidade de Évora ao confirmar a existência de conflito entre património e turismo, por terem os colaboradores afetos às duas áreas mentalidades e objetivos diferentes. Sendo a conservação do património uma área do domínio público, o objetivo que prevalece restringe-se à sua conservação e, sendo os profissionais do turismo da área comercial, o seu interesse foca-se mais no valor do património enquanto ativo económico.

Dado que os dois objetivos gerais de estudo foram a análise das relações de colaboração e estratégias desenvolvidas pelos principais atores para promoção e desenvolvimento da atividade turística em Évora, as conclusões extraídas permitem fazer um retrato fidedigno e atual do sistema turístico da cidade. A primeira ilação que se pode retirar deste trabalho de investigação é que estamos perante um sistema turístico frágil e instável, sendo uma das principais causas para esta situação a ausência de uma estratégia para o turismo e de uma liderança institucional local que promova e valorize mais esta atividade económica de grande potencial em Évora. Este facto é por demais evidente pela contínua atracção de fluxos turísticos nacionais e internacionais e pelos benefícios económicos e sociais que o turismo gera nas comunidades anfitriãs.

Em Évora, o turismo é uma atividade cuja responsabilidade e dinamização não se encontra delegada numa só entidade, mas antes partilhada e dispersa por vários atores, o que dificulta a sua gestão, controlo e concertação estratégica. Estas ações, ainda que realizadas por um núcleo de agentes institucionais, onde se inclui a Câmara Municipal de Évora, a Entidade Regional do Turismo do Alentejo, a Universidade de Évora e o Museu de Évora, concretizam-se num conjunto de medidas diversas e, por vezes, descontínuas, na área da preservação do património, de trabalhos de diagnóstico e inventariação de recursos turísticos, de organização de eventos regionais e locais, de ações de formação, publicações de edições, entre outros.

A inexistência de uma estratégia oficial de desenvolvimento turístico local leva a que não se tenha uma visão integrada do turismo a longo-prazo. As relações de cooperação da CME com o sector hoteleiro, cultural e associativo são escassas, quando não inexistentes, e a exploração da atividade turística faz-se principalmente através da comercialização do centro histórico e do núcleo de monumentos classificados como Património da Humanidade pela UNESCO, em 1986,

sem se acrescentar, de grande modo, outros investimentos ou novos recursos que aumentem a atratividade do destino.

Esta dependência da monumentalidade enquanto recurso primário e a falta de inovação que afeta o sector turístico local, não motivam a preocupações por parte da CME e da ERT do Alentejo, ao encararem esta inércia do sector não como um problema, mas como uma oportunidade de garantir a preservação ambiental, cultural e social da cidade. Este sentimento, segundo Kotler, é comum em espaços pequenos que preferem manter-se discretos por receio de massificação do turismo e porque os sentimentos de anti crescimento são mais fortes do que os seus interesses económicos. Algo que ficou evidente no trabalho é que este sentimento nem sempre existiu e a classificação da UNESCO, entre 1986 e 2001, foi um motivo de ambição comunitária para tornar Évora um destino pioneiro em práticas culturais, urbanísticas e sociais a nível nacional e internacional. Seria, por isso, interessante no futuro fazer um trabalho de retrospectiva sobre políticas e práticas turísticas institucionais para promoção da cidade de Évora para se confirmar e identificar os movimentos de crescimento e estagnação inerentes ao desenvolvimento turístico na cidade de Évora. Basicamente, funcionou no passado, porque não funciona no presente? É apenas uma questão financeira?

Outro aspeto que merece ser estudado e aprofundado no futuro é a relação entre o turismo e a cultura em Évora. Fica evidente neste trabalho que não existe cooperação entre estes dois sectores de atividade, apesar do Plano Operacional de Turismo do Alentejo defender que Évora deve especializar-se no segmento de mercado do touring cultural e paisagístico e o Plano Municipal de Évora ambicionar promover Évora a um espaço de referência nacional nas artes, cultura e lazer, desempenhando o turismo um papel chave neste processo.

Numa análise atenta aos planos estratégicos pode ainda concluir-se diferenças significativas de visão estratégica, apesar de ambos datarem do mesmo ano (2009). Enquanto a ERT defende um turismo cultural assente em valores como a tradição e a ruralidade, que caracterizam o Alentejo, a CME no plano concebido pela Universidade de Évora ambiciona, a par do reforço da valorização do património, aplicar um estratégia de reinvenção da identidade da cidade ao pretender torná-la nos próximos sete anos num pólo aglutinador de indústrias criativas (arquitetura, publicidade, artes visuais, antiguidades, artesanato, cinema e música) capaz de produzir e incentivar ao consumo de conhecimento e deste modo transformar Évora num destino diferenciado de ambiente exclusivo que consiga de forma bem-sucedida conciliar tradição e modernidade.

Embora o Plano Estratégico de Évora para 2020 reflita um caminho possível para a necessidade de inovação do destino Évora, quando comparado com a atual realidade assemelha-se mais à importação de um solução que carece de amadurecimento, porque não reflete a posição ou medidas das autoridades locais face a estratégias de desenvolvimento e, por outro lado, não se adequa ao contexto rural que caracteriza a cidade de Évora.

Fica igualmente exposta a necessidade de avaliar a eficácia e as oportunidades de mudança dos atuais modelos de colaboração e das formas organizacionais dos atores do sector turístico a nível local e regional. Será que atual estrutura de colaboração é suficiente e eficaz?

Por último, ainda que a análise feita sobre a participação dos atores seja feita de um modo crítico, os objetivos que levaram ao seu desenvolvimento são independentes de qualquer interesse político e económico, e espera-se que esta dissertação possa contribuir para futuras tomadas de decisão sobre a marca de Évora enquanto destino turístico.

BIBLIOGRAFIA

Abarello, Luc, Digneffe, Françoise, Hiernaux, Jean-Pierre, Maroy, Christian, Ruquoy, Danielle & De Saint-Georges, Pierre. (1995). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Editora Gradiva.

Allen, George. (2007). *Place Branding: New Tools for Economic Development*. Design Management Review, p. 60 – 68.

Amiguiño, Cristina. (2011). *Imagem, Identidade e Elementos de Atratividade da Cidade de Elvas*. Tese de Mestrado em Gestão. Universidade de Évora.

Anholt, Simon. (2010). *Places: Identity, Image and Reputation*, Nova-Iorque: Editora Palgrave Macmillan.

Azevedo, António, Magalhães, Duarte & Pereira, Joaquim. (2011). *City Marketing – Myplace in XXI*. Porto: Editora Vida Económica.

Baker, Bill. (2007). *Destination Branding for Small Cities*. Portland: Editora: Creative Leap Books.

- Baptista, Mário. (2003). *Turismo: Gestão Estratégica*. Lisboa – São Paulo: Editora Verbo.
- Bell, Judith. (1993). *Como realizar um projecto de investigação*. Lisboa: Editora Gradiva.
- Bonifacce, Priscilla & Fowler, Peter. (1996). *Heritage and Tourism*. Londres: Editora Routledge.
- Borges, Maria Rosário, Maria Noémi, Marujo & Serra, Jaime. (2012). *Perfil do visitante de Évora*. Évora: Editora Universidade de Évora – Escola de Ciências Sociais. Consultado no sítio http://www2.cm-evora.pt/guiaturistico/results_dados.asp, a 12-04-2013.
- Câmara Municipal de Évora. (2009). *Plano Estratégico de Évora 2020*. Consultado no sítio <http://www2.cm-evora.pt/planoestrategicodeevora/default.html>, a 10-10-2012.
- Câmara Municipal de Évora. (2013). *Caracterização da cidade de Évora*. Consultado no sítio <http://www.cm-evora.pt/pt/conteudos/Concelho/Caracterizacao+do+concelho/>, a 18-04-2013.
- Cidrais, Álvaro. (1998). *O marketing territorial aplicado às cidades médias portuguesas: os casos de Évora e Portalegre, Tese de Mestrado em Geografia Humana: Desenvolvimento Regional ou Educação Ambiental*. Faculdade de Letras – Universidade de Lisboa.
- Couto, João, Faias, Carlos & Faias, Cláudia. (2009). *Marketing Turístico: Conceitos e Tendências*. Açores: Editora: Universidade dos Açores / CEEAplA.
- Creswell, John. (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*, Londres: Editora Sage.
- Correia, Hugo, Pinto, Maria João & Dias, Baptista. *Quando as cidades marcam*. Revista Marketeer. Edição nº 138, 40-47.
- Cunha, Licínio. (2001). *Introdução ao Turismo*. Lisboa: Editora Verbo.
- Entidade Regional do Turismo do Alentejo. (2009). *Plano Operacional de Turismo do Alentejo*.
- Figueira, Ana Paula. (2011). *Marketing Territorial – uma nova dimensão do marketing*. Estarreja: Editora: Mel Editores, Colecção “Conhecimento”, Marketing e Publicidade.
- Gaio, Sofia & Gouveia, Luís. (2007). *O Branding territorial: uma abordagem mercadológica à cidade*. Revista A Obra Nasce. Edições Universidade Fernando Pessoa, p. 27-36.

Getz, Donald. (2008). *Event Tourism: Definition, evolution and research*, consultado no sítio, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517707001719>, a 23-10-2012.

Godet, Michel. (1993). *Manual de Prospectiva Estratégica: Da antecipação à acção*. Lisboa: Editora Publicações Dom Quixote.

Govers, Robert & Go, Frank. (2009). *Place Branding – Glocal, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and Experienced*, Nova Iorque: Editora Palgrave Macmillan.

Guerreiro, Maria Manuela (2008). *Impacto das Capitais Europeias da Cultura na Marca das Cidades*. Revista Marketeer. Edição nº 138, 36-38.

Han, Peter Van. (2008). *Place Branding: The State of Art* (The Annals of the American Academy of Political and Social Science), 127:149, EUA: Editora Sage

Henriques, Cláudia. (2003). *Turismo: Cidade e Cultura*. Lisboa: Editora Sílabo

Instituto Nacional de Estatística. (2012). Anuário Estatístico da Região Alentejo 2011. Lisboa: Editora INE. Consultado no sítio http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=150035252&PUBLICACOESmodo=2, a 15-04-2013.

Jimura, Takamitsu. (2011). *The impact of world heritage site designation on local communities – A case study of Ogimachi-mura, Japan*. Consultado no sítio, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517710000397>, a 11-04-2012.

Kotler, Philip, Haider, Donald & Rein, Irving. (1993). *Marketing Places – Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*, Nova Iorque: Editora Free Press.

Leask, Anna & Fyall, Allan. (2006). *Managing World Heritage Sites*. Oxford: Editora: Elsevier: Butterworth-Heinemann.

Lindon, Denis, Lendrevie, Jacques, Lévy, Julien, Dionísio, Pedro & Rodrigues, Joaquim. (2009). *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*. Alfragide: Editora Dom Quixote.

Marques, António Pedro. (1996). *Dinâmicas Locais em Contexto de Mudança – estratégias de atores no município de Palmela, 1980-1995*. Tese de Mestrado em Sociologia do Território, Lisboa, ISCTE, Volume II, pp.3 -28.

Moilanen, Teemu & Rainisto, Seppo. (2009). *How to Brand Nations, Cities and Destinations*, Nova-Iorque: Editora Palgrave Macmillan.

OCDE. (2009). *The Impact of Culture on Tourism*. Reino Unido: Editora: OECD Publishing.

Orbasli, Aylin. (2000). *Tourists in historic towns: urban conservation and heritage management*. Londres: Editora Taylor & Francis.

Perestrello, Margarida & Caldas, José. (2000). *Instrumentos de Análise para o Método dos Cenários / II Estratégia de Actores*. Lisboa: Editora Dinâmia - Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica

Quivy, Raymond & Campenhoudt, Luc Van. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Editora Gradiva.

Saramago, Alfredo. (2007). *Livro-Guia do Alentejo*. Lisboa: Editora Assírio & Alvim.

Sousa, Cláudio. (2007). *Gestão de Marcas País – O caso de Portugal*. Tese de Mestrado em Marketing. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

ANEXO A

MATRIZES DO PROGRAMA MACTOR

- Matriz de Influências diretas e indiretas entre atores

MIDI	ERT	CME - DDE	CME - PT	UE	CVRA	CENDREV	APMD	HCE	RP	AGIA	ME	IBIS	EH	AV	DS	RE	Ii
ERT	16	8	11	7	6	2	2	8	2	3	2	7	6	7	4	4	79
CME - DDE	10	11	11	6	5	3	3	7	2	2	0	5	5	7	4	3	73
CME - PT	11	11	13	9	6	3	2	11	3	3	1	7	9	10	5	5	96
UE	7	7	8	9	3	2	1	7	2	1	0	5	6	7	3	3	62
CVRA	2	2	2	2	1	0	0	2	1	1	0	2	2	2	1	1	20
CENDREV	4	6	5	3	2	4	3	2	0	1	0	2	2	4	2	2	38
APMD	5	6	5	4	3	3	3	3	1	2	0	4	3	5	3	2	49
HCE	8	7	7	5	4	1	1	8	2	3	1	6	6	6	4	4	65
RP	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	9
AGIA	6	2	4	2	2	1	1	4	1	3	1	4	4	4	3	3	42
ME	7	5	5	5	3	1	1	4	2	1	2	4	4	4	2	2	50
IBIS	8	5	7	5	6	2	2	6	2	3	1	7	6	7	3	3	66
EH	7	6	7	7	5	2	1	8	3	2	2	5	10	8	3	3	69
AV	9	8	10	7	6	4	3	9	3	3	1	7	9	12	5	4	88
DS	4	4	4	3	1	2	2	5	0	2	1	3	4	5	5	4	44
RE	6	4	5	5	2	3	2	6	0	3	1	5	5	6	5	5	58
Di	95	82	92	71	55	29	24	83	24	30	11	67	72	83	47	43	908

© LPSOR-EPITA-MACTOR

Legenda

Li – valor líquido de influência
 Di – valor líquido de dependência

- Matriz de balanço líquido de influências

BN	ERT	CME - DDE	CME - PT	UE	CVRA	CENDREV	APMD	HCE	RP	AGIA	ME	IBIS	EH	AV	DS	RE	Somme
ERT		-2	0	0	4	-2	-3	0	1	-3	-5	-1	-1	-2	0	-2	-16
CME - DDE	2		0	-1	3	-3	-3	0	1	0	-5	0	-1	-1	0	-1	-9
CME - PT	0	0		1	4	-2	-3	4	2	-1	-4	0	2	0	1	0	4
UE	0	1	-1		1	-1	-3	2	1	-1	-5	0	-1	0	0	-2	-9
CVRA	-4	-3	-4	-1		-2	-3	-2	0	-1	-3	-4	-3	-4	0	-1	-35
CENDREV	2	3	2	1	2		0	1	0	0	-1	0	0	0	0	-1	9
APMD	3	3	3	3	3	0		2	1	1	-1	2	2	2	1	0	25
HCE	0	0	-4	-2	2	-1	-2		1	-1	-3	0	-2	-3	-1	-2	-18
RP	-1	-1	-2	-1	0	0	-1	-1		-1	-2	-1	-2	-2	0	0	-15
AGIA	3	0	1	1	1	0	-1	1	1		0	1	2	1	1	0	12
ME	5	5	4	5	3	1	1	3	2	0		3	2	3	1	1	39
IBIS	1	0	0	0	4	0	-2	0	1	-1	-3		1	0	0	-2	-1
EH	1	1	-2	1	3	0	-2	2	2	-2	-2	-1		-1	-1	-2	-3
AV	2	1	0	0	4	0	-2	3	2	-1	-3	0	1		0	-2	5
DS	0	0	-1	0	0	0	-1	1	0	-1	-1	0	1	0		-1	-3
RE	2	1	0	2	1	1	0	2	0	0	-1	2	2	2	1		15

© IJPSOR-EPITA-MACTOR

Legenda

- (+) o sinal positivo indica que o actor exerce mais influência do que aquela que recebe
- (-) o sinal negativo indica que o actor exerce menos influência do que aquela que recebe

- Matriz atores e objetivos em posições simples

1MAO	01	02	03	04	05	06	07	08	09	010	Somme absolue
ERT	1	1	1	1	0	1	1	1	-1	-1	9
CME - DDE	1	1	1	1	0	1	1	1	-1	1	9
CME - PT	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
UE	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	3
CVRA	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	2
CENDREV	-1	0	1	1	-1	1	-1	0	0	0	6
APMD	0	1	1	1	0	1	-1	0	1	-1	7
HCE	0	1	1	1	1	1	-1	0	0	-1	7
RP	0	1	1	1	1	1	-1	0	0	0	6
AGIA	-1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	10
ME	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	3
IBIS	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	-1	10
EH	0	1	1	1	1	1	-1	0	1	1	8
AV	1	1	1	1	1	1	-1	0	1	1	9
DS	0	1	0	1	1	1	-1	1	1	1	8
RE	-1	1	0	0	1	1	-1	0	1	1	7
Nombre d'accords	5	13	14	12	9	16	4	6	8	7	
Nombre de désaccords	-3	0	0	0	-1	0	-10	0	-2	-4	
Nombre de positions	8	13	14	12	10	16	14	6	10	11	

© IPSOR-EPTA-MACTOR

Legenda

- 1: actor desfavorável à realização do objectivo
- 0: posição neutra
- 1: actor favorável à realização do objectivo

- Matriz atores e objetivos em posições valorizadas

2MAO	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	Somme absolue
ERT	4	3	3	2	0	3	1	4	-1	-1	22
CME - DDE	1	3	3	1	0	2	1	2	-1	1	15
CME - PT	1	3	4	2	3	2	3	1	3	1	23
UE	0	0	1	0	0	3	1	0	0	0	5
CVRA	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	4
CENDREV	-1	0	2	2	-1	2	-1	0	0	0	9
APMD	0	1	2	2	0	2	-1	0	1	-2	11
HCE	0	3	3	2	2	3	-1	0	0	-2	16
RP	0	1	3	3	2	2	-2	0	0	0	13
AGIA	-2	3	4	3	2	1	-2	2	1	3	23
ME	0	1	2	0	0	2	0	0	0	0	5
IBIS	1	2	1	2	2	2	-1	1	2	-1	15
EH	0	2	2	2	2	2	-1	0	1	1	13
AV	1	2	2	3	3	3	-1	0	1	1	17
DS	0	2	0	2	1	1	-1	2	2	1	12
RE	-1	2	0	0	1	2	-1	0	1	1	9
Nombre d'accords	8	28	34	26	18	34	6	12	12	9	
Nombre de désaccords	-4	0	0	0	-1	0	-12	0	-2	-6	
Nombre de positions	12	28	34	26	19	34	18	12	14	15	

© IPSOR-EPTA-MACTOR

Legenda

0: o objectivo é pouco consequente

1: o objectivo põe em causa os processos operativos (gestão, etc...) do actor ou é indispensável aos seus processos operativos

2: o objectivo põe em causa a realização dos projectos do actor ou é indispensável aos seus projectos

3: o objectivo põe em causa a concretização das missões do actor ou é indispensável às suas missões

4: o objectivo põe em causa a existência do actor ou é indispensável à sua existência

- Matriz de posições valorizadas divergentes

2 DAA	ERT	CME - DDE	CME – PT	UE	CVRA	CENDREV	APMD	HCE	RP	AGIA	ME	IBIS	EH	AV	DS	RE
ERT	0	1	3	0	0	3,5	2	1	2	7,5	0	2,5	3	3	3,5	6
CME - DDE	1	0	2	0	0	2	3,5	2,5	2	4	0	3,5	2	2	2,5	3
CME – PT	3	2	0	0	0	5	3,5	3,5	3	4	0	3	2	2	2	3
UE	0	0	0	0	0	1	1	1	2	1,5	0	1	1	1	1	1
CVRA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CENDREV	3,5	2	5	1	0	0	0	1,5	2	1,5	0	2,5	1,5	3	1	1
APMD	2	3,5	3,5	1	0	0	0	0	0	2,5	0	0	1,5	2	1,5	2
HCE	1	2,5	3,5	1	0	1,5	0	0	0	2,5	0	0	1,5	2	1,5	2
RP	1,5	1,5	2,5	1,5	0	1,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AGIA	7,5	4	4	1,5	0	1,5	2,5	2,5	0	0	0	3,5	0	2	0	0
ME	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IBIS	2,5	3,5	3	1	0	2,5	0	0	0	3,5	0	0	1	1	1	2
EH	3	2	2	1	0	1,5	1,5	1,5	0	0	0	1	0	0	0	0
AV	3	2	2	1	0	3	1,5	1,5	0	1,5	0	1	0	0	0	1
DS	3,5	2,5	2	1	0	1	1,5	1,5	0	0	0	1	0	0	0	0
RE	5,5	3	3	1	0	1	1,5	1,5	0	0	0	2	0	1	0	0
Nombre de divergences	37	29,5	35,5	11	0	25	18,5	18	9	28,5	0	21	14	18	14	20
Degré de divergence (%)	12,4															

Legenda

Os valores representam o grau de divergência: quanto maior a intensidade dos valores maior é a divergência de interesses.

-Matriz de posições valorizadas ponderadas

3MAO	01	02	03	04	05	06	07	08	09	010	Mobilisation
ERT	4,4	3,3	3,3	2,2	0,0	3,3	1,1	4,4	-1,1	-1,1	24,2
CME - DDE	1,1	3,4	3,4	1,1	0,0	2,2	1,1	2,2	-1,1	1,1	16,8
CME - PT	1,6	4,9	6,5	3,3	4,9	3,3	4,9	1,6	4,9	1,6	37,5
UE	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	2,9	1,0	0,0	0,0	0,0	4,8
CVRA	0,0	0,0	0,4	0,0	0,0	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8
CENDREV	-0,7	0,0	1,5	1,5	-0,7	1,5	-0,7	0,0	0,0	0,0	6,7
APMD	0,0	1,2	2,4	2,4	0,0	2,4	-1,2	0,0	1,2	-2,4	13,1
HCE	0,0	2,9	2,9	1,9	1,9	2,9	-1,0	0,0	0,0	-1,9	15,4
RP	0,0	0,1	0,3	0,3	0,2	0,2	-0,2	0,0	0,0	0,0	1,1
AGIA	-1,8	2,6	3,5	2,6	1,8	0,9	-1,8	1,8	0,9	2,6	20,1
ME	0,0	1,5	3,0	0,0	0,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7,6
IBIS	1,1	2,3	1,1	2,3	2,3	2,3	-1,1	1,1	2,3	-1,1	16,9
EH	0,0	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	-1,1	0,0	1,1	1,1	14,4
AV	1,5	3,0	3,0	4,5	4,5	4,5	-1,5	0,0	1,5	1,5	25,6
DS	0,0	1,5	0,0	1,5	0,7	0,7	-0,7	1,5	1,5	0,7	8,7
RE	-1,2	2,3	0,0	0,0	1,2	2,3	-1,2	0,0	1,2	1,2	10,5
Nombre d'accords	9,8	31,1	34,4	25,7	19,6	34,9	8,1	12,6	14,4	9,9	
Nombre de désaccords	-3,7	0,0	0,0	0,0	-0,7	0,0	-10,4	0,0	-2,2	-6,5	
Degré de mobilisation	13,4	31,1	34,4	25,7	20,4	34,9	18,5	12,6	16,7	16,4	

© LPSOR-EPITA-MACTOR

Legenda

Os valores positivos representam os níveis de mobilização dos actores face aos objectivos

Os valores negativos representam os níveis de oposição dos actores face aos objectivos.

ANEXO B

SINOPSES DAS ENTREVISTAS

1. Atores institucionais

1.1 Entidade Regional do Turismo do Alentejo

<p>Associação</p> <p>Âmbito regional</p> <p>Posição face aos objetivos:</p>	<p>Entidade Regional do Turismo do Alentejo</p> <p>Presidente</p>
<p>Afirmação de Évora como destino turístico</p>	<ul style="list-style-type: none">- A criação de pólos não beneficia determinadas zonas em detrimento de outras, pelo contrário um destino demora 40 anos a consolidar-se.- Évora já é, por excelência, o centro turístico do Alentejo porque é o local que agrega mais oferta turística na região.

<p style="text-align: center;">Associação</p> <p style="text-align: center;">Âmbito regional</p> <p style="text-align: center;">Posição face aos objetivos:</p>	<p style="text-align: center;">Entidade Regional do Turismo do Alentejo</p> <p style="text-align: center;">Presidente</p>
<p>Performance e imagem de Évora</p>	<ul style="list-style-type: none"> - É uma cidade monumental e tranquila. - Tem uma identidade genuína e muito autêntica, cada vez mais difícil de encontrar no futuro devido à ruralidade que preserva, ao contacto do Homem com um meio ambiente impoluto e por possuir um património imaterial único, que se reflete na gastronomia, na doçaria, nos vinhos e nos cantares. - Tem um turismo de qualidade. - A oferta hoteleira melhorou muito, tendo contribuído para tal a instalação de hotéis cinco estrelas e a classificação de quatro estrelas do Évora Hotel. - Faz falta um centro de congressos na cidade para desenvolvimento do turismo de negócios - um nicho de mercado com grande potencial, em Évora, devido à proximidade com Lisboa. - Boa oferta de restauração. - O comércio tradicional foi o sector que menos evoluiu nos últimos 20 anos, devendo por isso especializar-se. Algumas lojas de produtos <i>gourmet</i> têm conseguido diferenciar-se e contribuir para a boa imagem da cidade. - A oferta de animação é uma das grandes lacunas na cidade. Évora merece uma oferta de animação cultural mais forte e deve ser a C.M.E a liderar este processo na criação de sinergias e de um plano de animação para a cidade. - Ausência de uma oferta turística integrada. Verifica-se uma falta de pacotes turísticos que estabeleçam a ligação de Évora com outros municípios e pontos de atracção turística em seu redor, como por exemplo, a Amieira Marina, Arraiolos e o Fluviário de Mora. A Rota dos Vinhos ou a Rota dos Sabores são exemplos de produtos turísticos mal sucedidos, porque não integram a parte de comercialização.

<p style="text-align: center;">Associação</p> <p style="text-align: center;">Âmbito regional</p> <p style="text-align: center;">Posição face aos objetivos:</p>	<p style="text-align: center;">Entidade Regional do Turismo do Alentejo</p> <p style="text-align: center;">Presidente</p>
<p>Objectivos e meios do ator</p>	<p>Meios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Em 2010 e 2011 houve um corte orçamental de 20%. Dispomos de 1 milhão de euros para todas as ações levadas a cabo em todo o território do Alentejo. - Dispomos de uma equipa de 30 técnicos nas áreas de promoção, produto, apoio ao investidor, comunicação e imagem. <p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desenvolvimento turístico da região em termos globais, através do aumento do número de dormidas, da taxa média de permanência e das receitas do sector hoteleiro. - Planeamento turístico. - Melhorar o produto turístico, como a gastronomia, os vinhos, o <i>touring</i> cultural e religioso e a certificação dos restaurantes e hotéis. - Ações de formação para qualificação dos recursos humanos. - Apoio aos investidores nas candidaturas a fundos comunitários e prestação de apoio em contactos estabelecidos com o Turismo de Portugal.
<p>De que forma os restantes atores estão a contribuir para o desenvolvimento turístico local</p>	<p>Atores que estão a contribuir positivamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Operadores ligados à gastronomia, vinhos e enoturismo. - Os hotéis cinco estrelas contribuíram para aumentar a notoriedade de Évora e atrair novos quadros de recursos humanos qualificados.

<p style="text-align: center;">Associação</p> <p style="text-align: center;">Âmbito regional</p> <p style="text-align: center;">Posição face aos objetivos:</p>	<p style="text-align: center;">Entidade Regional do Turismo do Alentejo</p> <p style="text-align: center;">Presidente</p>
<p>Estratégia de desenvolvimento turística local</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Há um ano e meio a ERT do Alentejo desenvolveu um programa operacional para o desenvolvimento turístico da cidade, que define algumas linhas de ação para o desenvolvimento turístico de Évora. - Desconheço se a C.M.E tem algum plano de desenvolvimento turístico para a cidade. - Os planos estratégicos são importantes para ações de monitorização, face ao período de mudança que vivemos e interdependências das economias.
<p>Relação com outros agentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Relação de cooperação com hotéis, posto de turismo, C.M.E, U.E, empresas de animação, adegas de vinho, restaurantes, através da realização de reuniões regulares, de diagnósticos e análise conjunta de estratégias de promoção.
<p>Classificação da Unesco</p>	<ul style="list-style-type: none"> - È uma grande marca à qual Évora deve estar associada, sendo para tal necessário preservar-se o património.

<p style="text-align: center;">Associação</p> <p style="text-align: center;">Âmbito regional</p> <p style="text-align: center;">Posição face aos objetivos:</p>	<p style="text-align: center;">Entidade Regional do Turismo do Alentejo</p> <p style="text-align: center;">Presidente</p>
<p>Políticas turísticas</p>	<p>- Em 2010 e 2011 a ERT do Alentejo sofreu um corte orçamental de 20%, o que limita de algum modo as nossas ações.</p>
<p>Globalização e a competitividade</p>	<p>- Não deve existir este receio, porque Évora está situada numa região ímpar, tem uma cultura imaterial e um património únicos e um grande nível de preservação ambiental.</p> <p>- Não deve temer a pouca concorrência a que está sujeita de Beja, Marvão e Mértola.</p>
<p>Criação da marca Évora</p>	<p>- Discordo da criação da marca Évora, porque a cidade tem que estar integrada na marca Alentejo e a projeção nacional e internacional do Alentejo é suficiente para Évora beneficiar.</p> <p>- A cidade já usufruiu de reconhecimento e do estatuto de capital turística do Alentejo por ser um pólo aglutinador de serviços, por dispor de 1/4 da capacidade de alojamento de todo o Alentejo e por ter um fluxo considerável de turistas.</p> <p>- Já está associada à marca de Património da Humanidade.</p> <p>- Évora pode ser um local turístico com grande procura no futuro, porque as novas gerações foram educadas com preocupações ecológicas e de sustentabilidade e a cidade preserva a sua ruralidade e uma identidade forte e genuína.</p>

1.2 Câmara Municipal de Évora - Posto de Turismo

<p>Agente institucional</p> <p>Âmbito local</p> <p>Posição face a objetivos:</p>	<p>Posto de Turismo</p> <p>Chefe de Divisão</p>
<p>Afirmação de Évora como destino turístico</p>	<p>- Defendo uma complementaridade entre o Alentejo e Évora.</p>
<p>Performance e imagem de Évora</p>	<p>- Tem um património singular classificado que atrai naturalmente os turistas, mas falta-lhe atratividade a nível da realização de eventos. - - Num inquérito realizado em 2009, num universo de 500 entrevistados, 99% recomendava Évora e no ano de 2009 / 2010 registou-se um crescimento de 30% do número de hóspedes. - A oferta hoteleira melhorou muito, mas existem grandes disparidades. Por exemplo, a oferta de turismo rural, ainda, é muito fraca pela falta de qualificação dos recursos humanos e meios tecnológicos.</p>
<p>De que forma o ator está a contribuir para o desenvolvimento turístico local</p>	<p>- Criação do mapa da cidade. Já foi produzido 1 milhão de exemplares e nunca suscitou nenhuma queixa. - Criação de produtos turísticos que contribuem para a interpretação, valorização e divulgação do património histórico, ambiental e cultural, de que são exemplo: o <i>Tour Évora Medieval</i>, <i>Évora Megalítica</i>, <i>Passeio do Aqueduto da Água da Prata</i>, <i>Rota dos Sabores Tradicionais</i>, visitas áudio guiadas para o público famílias, cartão único da cidade, <i>site I love Évora</i>, produto <i>You go</i> (conteúdos mobile).</p>
<p>Meios e objetivos do Actor</p>	<p>Meios - Decisões estão pendentes de aprovação da Assembleia Municipal.</p> <p>Objetivos - Produção de materiais turísticos (parte gráfica e de conteúdos). - A criação de produtos turísticos. - A realização de parcerias com agentes privados.</p>

<p style="text-align: center;">Agente institucional</p> <p style="text-align: center;">Âmbito local</p> <p style="text-align: center;">Posição face a objetivos:</p>	<p style="text-align: center;">Posto de Turismo</p> <p style="text-align: center;">Chefe de Divisão</p>
<p>De que forma os restantes atores estão a contribuir para o desenvolvimento turístico local</p>	<p>Atores que estão a contribuir positivamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Os hotéis cinco estrelas trouxeram prestígio e estatuto à cidade. Por exemplo, o Hotel Convento do Espinheiro não só qualificou a oferta hoteleira na cidade como se tornou uma referência de turismo sustentável, porque desenvolve um programa de atividades de animação que envolvem a comunidade local através de uma partilha de saberes e tradições. Exemplos: <i>workshop</i> de produção de cortiça, elaboração de licores, criação de uma horta experimental para recuperação de espécies autóctones, etc. - A abertura do <i>Hostel</i> Chiado preencheu uma falha na oferta hoteleira, por responder a um nicho de mercado do turista internacional <i>backpacker</i>. - Entidade Regional do Turismo do Alentejo tem desempenhado um papel importante no diagnóstico quantitativo e qualitativo da oferta hoteleira e como agente de formação. <p>Atores que não estão a contribuir positivamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A Igreja não está a contribuir para a promoção de Évora, porque não está sensibilizada para o fenómeno turístico e é proprietária da maioria do património existente na cidade, estando a maioria dos monumentos encerrados para visitas ou com horários de abertura reduzidos. Por outro lado, não consegue garantir um atendimento de qualidade ao turista e não dispõe de <i>merchandising</i> dos seus monumentos. - Os restaurantes não estão a contribuir para a boa imagem da cidade pela falta de consciência da importância do fenómeno turístico, uma vez que a gastronomia, depois do património, é a segunda motivação de procura turística. A maioria dos restaurantes encerra ao domingo e só servem refeições até às 21h, em pleno Verão. Verifica-se falta de proatividade da parte dos empresários da restauração. - O comércio tradicional também está a ter um impacto negativo na imagem da cidade pela falta de perceção e sensibilização para as vantagens do turismo. As lojas têm horários reduzidos ao fim-de-semana e uma oferta pouco qualificada. - Operadores turísticos, como guias intérpretes e empresas de animação poderiam oferecer um serviço mais qualificado e melhorado, no que respeita ao turismo cultural. As visitas limitam-se aos pontos de atracção mais falados e não incluem as rotas temáticas criadas pelo Posto de Turismo Há falta de empreendedorismo privado.

<p>Agente institucional</p> <p>Âmbito local</p> <p>Posição face a objetivos:</p>	<p>Posto de Turismo</p> <p>Chefe de Divisão</p>
<p>Estratégia de desenvolvimento e promoção turística</p>	<p>- A ausência de uma estratégia de turismo local é uma falha. Já se verificaram alguns esforços de cooperação com a Universidade de Évora, mas acabaram por não se concretizar em planos de ação devido à falta de verbas.</p>
<p>Relação com outros agentes</p>	<p>- Relação cooperante com a Universidade de Évora na realização de inquéritos sobre a procura turística e na interpretação dos dados.</p> <p>- Relação próxima e de colaboração com o Hotel Convento do Espinheiro, como agente de divulgação de informação sobre o património histórico e cultural e no apoio à melhoria da oferta de animação do hotel (ex.: workshops gastronómicos, recriações históricas, visitas guiadas, etc.)</p> <p>- Relação de cooperação com a Entidade Regional de Turismo do Alentejo na realização de um diagnóstico à oferta hoteleira do concelho de Évora e na identificação de necessidades e oportunidades de formação (ex.: formação em informática e recuperação de receitas conventuais).</p> <p>- Falta de sinergias com os operadores turísticos, de que são exemplo as empresas de animação e a Associação de Guias Intérpretes do Alentejo. Estes não operacionalizam nem rentabilizam os produtos turísticos criados pela C.M.E, de que são exemplo: o <i>Tour Medieval</i> de Évora, o <i>Tour Megalítico</i> e o <i>Passeio Ambiental do Aqueduto da Prata</i>.</p>
<p>Classificação da Unesco</p>	<p>- A classificação traduziu-se no aumento do número de visitas à cidade - cujo pico foi em 1999 com o registo de 400 mil entradas de visitantes no Posto de Turismo -, numa pressão para a requalificação dos espaços urbanos e no aumento do investimento privado, com a abertura de novos hotéis.</p> <p>- É uma marca que não é mais potenciada, porque falta consciência coletiva da importância do fenómeno turístico, os recursos públicos financeiros são insuficientes para promoção internacional e há falta de parcerias público-privadas para a realização de uma agenda anual de eventos (ex.: espetáculos, animações de rua, etc.). Na falta de fundos a aposta deve estar mais centrada no cuidado a ter com a sinalética, o património, as acessibilidades e a imagem geral da cidade.</p> <p>- Évora tem a vantagem de atrair naturalmente pela singularidade do seu património.</p>

Agente institucional	Posto de Turismo
Âmbito local	Chefe de Divisão
Posição face a objetivos:	
Globalização - competitividade	- A falta de competitividade de Évora deve-se a falta de perceção coletiva das várias entidades sobre a importância do fenómeno turístico. Não existem objetivos que mobilizem todos os agentes e há falta de empreendedorismo e iniciativa, que contribua para a afirmação de Évora enquanto destino turístico.
Criação da marca Évora	- A C.M.E deve criar uma comissão para coordenar este projeto, através da constituição de uma equipa multidisciplinar de pessoas ligadas ao património, à ciência e ao mundo académico. Mas antes de se realizar qualquer marca é preciso que se consiga mobilizar todos os recursos da cidade para objetivos comuns.

1.3 Câmara Municipal de Évora - Departamento de Desenvolvimento Económico

Instituição	Câmara Municipal de Évora
Âmbito regional	Departamento de Desenvolvimento Económico
Posição face aos objetivos:	Diretor
Afirmação de Évora como destino turístico	- Évora tem interesses particulares e específicos, enquanto cidade património mundial, e por isso não entra em concorrência com os pólos turísticos criados no Alentejo. Prova disso é que não houve decréscimo no fluxo de visitantes nem na taxa de ocupação hoteleira. - A divisão territorial deve funcionar como complementaridade e não como divisão.
Performance e imagem de Évora	- Évora é uma cidade reconhecida, tem uma imagem forte, mas que poderia ser mais fortalecida através da criação de uma marca. - Há espaço para mais oferta hoteleira face à procura turística. - Há falta de eventos e animação na cidade. - O enoturismo deveria merecer mais atenção por ser um produto turístico complementar à gastronomia.

<p style="text-align: center;">Instituição</p> <p style="text-align: center;">Âmbito regional</p> <p style="text-align: center;">Posição face aos objetivos:</p>	<p style="text-align: center;">Câmara Municipal de Évora</p> <p style="text-align: center;">Departamento de Desenvolvimento Económico</p> <p style="text-align: center;">Diretor</p>
<p>Meios e objetivos do ator</p>	<p>Meios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verificou-se uma necessidade de minimização de custos no turismo, devido à transferência das competências de educação do Governo Central para as Câmaras Municipais. Esta situação levou a um aumento de custos mas não de capital. - A C.M.E está a ser afetada pela crise económica geral. Por exemplo, a crise das empresas leva a uma diminuição da fonte de receitas por via da cobrança de impostos. - Deveria haver mais projetos de fundos comunitários para a C.M.E se candidatar para apoio e incentivo a projetos turísticos na área da animação. - Está equacionada uma reestruturação interna da CME, no sentido do turismo voltar a pertencer ao pelouro da cultura, para corrigir a falta de complementaridade existente entre o turismo e a cultura. <p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organização de eventos, promoção e acolhimento (produção de materiais de comunicação pelo posto de turismo). - Criação de infraestruturas de lazer para visitantes nacionais e internacionais (ex.: ecopista e o passeio do Aqueduto da Prata) - Apoio financeiro e administrativo às PME (ex.: programa de microcrédito em parceria com BES, IAPMEI e a ADRAL em que a C.M.E atribui 20% de capital inicial, sem cobrança de juros, e os restantes 80% são emprestados pelo BES com taxas de juro baixas) contribuiu para a modernização e compra de novos equipamentos no setor da restauração na cidade. - Licenciamento de empresas de animação turística - Cedência de espaços para as entidades culturais.
<p>De que forma os restantes atores estão a contribuir o desenvolvimento turístico local</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Todos estão a contribuir para a boa imagem e reputação da cidade. - A CVRVA deveria prestar mais atenção ao produto enoturismo e os agentes económicos, como os hotéis e as empresas de animação, deveriam contribuir mais para a dinamização da animação da cidade.

<p style="text-align: center;">Instituição</p> <p style="text-align: center;">Âmbito regional</p> <p style="text-align: center;">Posição face aos objetivos:</p>	<p style="text-align: center;">Câmara Municipal de Évora</p> <p style="text-align: center;">Departamento de Desenvolvimento Económico</p> <p style="text-align: center;">Diretor</p>
<p>Estratégia de desenvolvimento turístico local</p>	<p>- A definição de uma estratégia de desenvolvimento turístico para a cidade é da competência da ERT do Alentejo. A C.M.E colabora na transmissão de linhas orientadoras, como na necessidade de se capitalizar um turismo cultural, de elite e qualidade que traga vantagens económicas e sociais para a cidade.</p>
<p>Relação com os restantes agentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Relação de pouca colaboração com os agentes económicos (hotéis e empresas de animação) e culturais. Estes deveriam ser mais pró-ativos na proposta de ideias à C.M.E para dinamização da oferta cultural. Os primeiros colaborando como patrocinadores e os segundos através da angariação de patrocinadores, para minimizar a dependência financeira em relação à C.M.E e contribuir-se assim para a partilha de responsabilidades, de que seria exemplo, a animação da cidade. - Relação de cooperação com a ERT do Alentejo, através do Observatório do Turismo e na participação do Plano Operacional de Turismo para o Alentejo de 2009. - Cooperação com a U.E para a criação da licenciatura de turismo. - Reuniões pontuais com CVRA para análise do produto enoturismo. - Relação de cooperação com os hotéis na criação da Rota dos Sabores Tradicionais.
<p>Classificação da Unesco</p>	<p>- Não entendo como uma marca, mas como uma classificação que atrai turistas e que implica da parte da C.M.E dar resposta a um conjunto de necessidades de manutenção e preservação do património, bem como ao cumprimento rigoroso de regras específicas, como os materiais de construção e tipo de elementos nas fachadas dos edifícios.</p>
<p>Políticas turísticas</p>	<p>- A morosidade dos licenciamentos pelo Governo a determinadas atividades turísticas, como campos de golfe e empreendimentos turísticos, é um forte constrangimento ao desenvolvimento da atividade turística. São processos que podem demorar entre seis a oito anos.</p>

Instituição	Câmara Municipal de Évora
Âmbito regional	Departamento de Desenvolvimento Económico
Posição face aos objetivos:	Diretor
Globalização - competitividade	- Évora tem potencial e não deve temer qualquer concorrência. A ERT do Alentejo está a desenvolver políticas estratégicas na área do turismo para assegurar essa competitividade turística.
Criação da marca Évora	- Concordo com a marca Évora, porque a cidade tem especificidades de património e gastronomia próprias, mas para que tal se concretize deverá existir maior sinergia entre os agentes, estando este problema a ser solucionado pela ERT do Alentejo.

1.4 Universidade de Évora

Instituição de ensino	Universidade de Évora
Âmbito nacional	Vice-Reitor Professor
Posição face aos objetivos:	
Afirmação de Évora como destino turístico	
Performance e imagem de Évora	- Pouca atratividade cultural, falta de proatividade dos serviços, sobretudo restaurantes e cafés em permanecerem abertos até mais tarde.

Instituição de ensino	Universidade de Évora
Âmbito nacional	Vice-Reitor Professor
Posição face aos objetivos:	
De que forma o ator está a contribuir para o desenvolvimento turístico local	<ul style="list-style-type: none"> - É consultor e prestador de serviços de entidades institucionais, como a CME, a ERT Alentejo e o Museu de Évora. - Colabora ativamente no Observatório Regional de Turismo do Alentejo da ERT do Alentejo e está a dar apoio técnico na candidatura do Montado a Património da Humanidade. - Contribui para a análise e interpretação de estudos turísticos da C.M.E. - Colabora com o Museu de Évora em projetos de preservação de património e requalificação urbana. - Colabora com hotéis para organizar e prestar apoio científico em mostras de vinhos e gastronomia. - A própria Universidade é uma atração turística, sendo realizadas visitas guiadas com marcação prévia.
De que forma os restantes atores estão a contribuir para o desenvolvimento turístico local	
Estratégia de desenvolvimento turístico local	
Relação com os restantes atores	- Tem uma relação de estreita cooperação com a C.M.E, com a ERT do Alentejo, com o Posto de Turismo e com alguma hotelaria da cidade.
Classificação da Unesco	- A classificação da Unesco levou a que a Universidade fosse influenciada a adquirir edifícios no centro histórico para adaptá-los a núcleos universitários ou serviços e assim para contribuir para a revitalização da cidade, mas a sua preservação atual acarreta elevados custos em manutenção para a Universidade.
Políticas de turismo	
Globalização - competitividade	
Marca Évora	

2- Atores Associativos

2.1 Associação para a Promoção da Dança e Música

<p>Associação</p> <p>Âmbito local</p> <p>Posição face a objetivos:</p>	<p>Associação para a Promoção de Música e Dança</p> <p>Presidente</p>
<p>Afirmação de Évora como destino turístico</p>	
<p>Performance e imagem de Évora</p>	<ul style="list-style-type: none"> - É uma cidade estagnada e desmembrada, onde os serviços têm horários diferentes e falta união e sinergias. Por exemplo, quando se realiza um concerto na praça do Giraldo os cafés retiram as esplanadas. - Há uma oferta hoteleira de boa qualidade - É uma cidade vazia, com pouca vida no Verão e aos fins-de-semana. - Há falta de atratividade cultural e pouca proatividade comercial nos serviços. As lojas, por exemplo, fecham às 19h. - Sendo uma cidade rústica, seria positivo que fosse uma cidade que conseguisse conciliar a tradição com a modernidade.
<p>De que forma o ator está a contribuir para o desenvolvimento turístico local</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Produção de eventos culturais regulares ligados à música e à dança de raiz tradicional. - Promoção e valorização da cultura musical alentejana, através de <i>workshops</i> de instrumentos musicais e de cantares alentejanos.

<p>Associação</p> <p>Âmbito local</p> <p>Posição face a objetivos:</p>	<p>Associação para a Promoção de Música e Dança</p> <p>Presidente</p>
<p>Meios e objetivos do ator</p>	<p>Meios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sete pessoas efetivas, três avenças (contabilidade, som e limpeza), 60 sócios-colaboradores, 700 voluntários para o Festival Andanças, 20 voluntários para o Festival Entrudanças e 10 voluntários para o Festival Tocar de Ouvido. <p>Recursos financeiros</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orçamento anual de 900 mil euros - Candidatura a fundos comunitários, QREN e PRODEP. - Candidatura a bolsa de programas de voluntariado. <p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promoção de uma forma contemporânea do património musical e de dança de raiz tradicional, com especial atenção ao património português, através da inventariação e arquivo de danças do Alentejo. - Criação artística, através da introdução de novas abordagens aos bailes com novos instrumentos ou da invenção de danças. - Criação de uma programação de atividades e eventos regulares.

<p style="text-align: center;">Associação</p> <p style="text-align: center;">Âmbito local</p> <p style="text-align: center;">Posição face a objetivos:</p>	<p style="text-align: center;">Associação para a Promoção de Música e Dança</p> <p style="text-align: center;">Presidente</p>
<p>De que forma os restantes atores estão a contribuir para o desenvolvimento turístico local</p>	<p>Atores que estão a contribuir positivamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Os agentes culturais contribuem para uma oferta cultural diversificada e vasta. No seu conjunto produzem 10 festivais anuais. De um total de 20 estruturas financiadas pelo Ministério da Cultura no Alentejo, metade encontra-se em Évora. - O sector hoteleiro assegura um fluxo de turistas constante. <p>Actores que não estão a contribuir positivamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Considero a C.M.E a principal responsável pela desvalorização da cultura e falta de atratividade da cidade, quando esta podia ser um destino cultural. <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eliminação desde Março de 2011 da agenda cultural em suporte papel, por falta de fundos. - Falta de transparência na atribuição de fundos às associações culturais para desenvolvimento do seu trabalho ou nas contratualizações de espetáculos. Desde 2008, que os subsídios anuais às associações culturais começaram a ser pagos em tranches e algumas destas deixaram de receber verbas. - Canalização de fundos para eventos de moda e <i>design</i>, que não têm continuidade e não refletem a cultural local. Ex: decisão de encerramento do Centro de Artes Tradicionais para colocação de uma exposição particular de Design. - Menosprezo em relação ao programa de atividades culturais das associações locais e não se consulta nem se pede a participação das associações culturais locais para a organização de eventos. - Gastos em estudos (Ex: Agenda 21) que não se concretizam em ações de apoio à cultura ou ao desenvolvimento de indústrias criativas locais. - Não contribui para a revitalização do centro histórico, porque utiliza espaços do centro histórico para armazéns e coloca os serviços fora da cidade. - Os restaurantes também contribuem negativamente para a imagem da cidade, porque fecham ao domingo e não servem jantares depois das 23h para grupos. As cafetarias retiram as esplanadas cedo no Verão.

Associação Âmbito local Posição face a objetivos:	Associação para a Promoção de Música e Dança Presidente
Estratégia de desenvolvimento turístico local	

<p>Associação</p> <p>Âmbito local</p> <p>Posição face a objetivos:</p>	<p>Associação para a Promoção de Música e Dança</p> <p>Presidente</p>
<p>Relação com os restantes atores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Relação conflitual com a C.M.E, porque só concedem apoio financeiro a um evento - Tocar de Ouvido, e recusam-se a prestar apoio a outras atividades da APMD realizados em espaço próprio. Por exemplo, o Festival Entrudanças é apoiado pela Câmara Municipal de Castro Verde e atrai milhares de visitantes durante três dias. - A cedência do espaço não está ao abrigo de um protocolo, podendo a C.M.E retirar o uso do espaço à associação a qualquer momento. - Não concedem apoios a nível de logística para recuperação da fachada. - A associação ganhou uma candidatura do programa Agenda 21 para reabilitação do bairro onde reside, juntamente com mais quatro entidades (Teatro a Bruxa, a Biblioteca, Escrita na Paisagem e Cantares de Évora) no valor de 5 000 euros, que nunca receberam. - Rejeitaram a integração da APMD no projeto <i>Oralityes</i>, sem justificação. - Relação com ausência de cooperação com a ERT do Alentejo. Só tiveram duas reuniões de trabalho, em dois anos, para obtenção de fundos para a tradução do Livro Inventários de Danças tradicional no Alentejo, tendo recebido uma resposta negativa justificada pela ausência de fundos. - O Posto de Turismo não é proactivo em informar-se sobre a agenda de atividades dos agentes culturais. Frequentemente participantes das atividades da APMD queixam-se da falta de resposta e informação do Posto de Turismo em identificar o nome, participantes e a hora de realização dos seus eventos. - Os restaurantes não demonstram proatividade. Por exemplo, recusam-se a servir refeições depois das 23h aos grupos de artistas que atuam na APMD. - Relação de cooperação com os agentes culturais. Formaram recentemente uma plataforma para partilha de informação, experiências e sinergias, devido à falta de apoio financeiro e falta de competências de coordenação e mobilização dos agentes culturais pela C.M.E. - Os hotéis mostram-se interessados e recetivos em receber informação sobre a agenda cultural da APMD.

<p>Associação</p> <p>Âmbito local</p> <p>Posição face a objetivos:</p>	<p>Associação para a Promoção de Música e Dança</p> <p>Presidente</p>
<p>Classificação da Unesco</p>	<ul style="list-style-type: none"> - É uma marca que dá uma grande projeção e faz com que o nome Évora ainda crie algum deslumbramento. - O património, a gastronomia atraem turistas mas por pouco tempo, porque não existem eventos que consigam reter as pessoas por mais tempo ou levá-las a visitar a cidade novamente.
<p>Políticas turísticas</p>	
<p>Globalização e a competição</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tecido empresarial pobre e reduzido do Alentejo não permite criar uma rede de mecenas e patrocinadores.
<p>Criação da marca Évora</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A criação de uma marca só faz sentido se existir antes concertação de objetivos e sinergias entre os vários agentes. Os agentes estão neste momento de costas voltadas. - Uma marca é benéfica e faz sentido quando não é vazia e os valores que comunica correspondem à realidade. Considero que Évora neste momento não tem vida e desaproveita os seus recursos. - Antes de se criar uma marca, é preciso pensar-se o que deve ser uma cidade e o que pode oferecer.

2.2 Comissão Regional Vitivinícola do Alentejo

<p>Associação</p> <p>Âmbito regional</p> <p>Posição face aos objetivos:</p>	<p>Comissão Regional Vitivinícola do Alentejo</p> <p>Diretor de Marketing</p>
<p>Afirmação de Évora como destino turístico</p>	
<p>Performance e imagem de Évora do ator</p>	
<p>De que forma o ator está a contribuir para o desenvolvimento turístico de Évora</p>	<p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - A Loja da Rota dos Vinhos dispõe de um serviço de apoio à marcação de visitas a adegas ou à realização de itinerários de enoturismo, mas que está pouco divulgado. A nível de atividades, existe uma exposição permanente sobre as castas de vinhos alentejanos e prova de vinhos semanal (dois produtores / seis vinhos diferentes). - Divulgação de material promocional sobre o enoturismo junto dos hotéis. - Convidamos jornalistas estrangeiros dos principais mercados de exportação de vinhos do Alentejo para visitarem Évora e fazerem provas de vinhos. - Criou-se de uma marca chapéu para os vinhos do Alentejo. - Apesar dos nossos contributos, o enoturismo só funciona como um produto integrado, que inclua alojamento e atividades de animação. Existem 65 adegas no Alentejo, mas só há quatro bons exemplos no Alentejo que conseguem esta oferta integrada. São estes: a Herdade do Esporão, a Herdade dos Coelheiros, a Herdade da Malhadinha e o Monte dos Grous.
<p>De que forma os restantes atores estão a contribuir para o desenvolvimento turístico local</p>	
<p>Estratégia de desenvolvimento turístico local</p>	

<p>Associação</p> <p>Âmbito regional</p> <p>Posição face aos objetivos:</p>	<p>Comissão Regional Vitivinícola do Alentejo</p> <p>Diretor de Marketing</p>
<p>Relação com os restantes atores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Relação conflitual com a ERT do Alentejo. Exemplos: <ul style="list-style-type: none"> - Somos frequentemente criticados pelo facto das visitas de enoturismo às adegas terem que ser realizadas com antecedência e a maioria das adegas encontrar-se fechada ao fim-de-semana. No entanto, esta falta de proatividade é um problema geral dos serviços, em Évora. - Nas brochuras do Turismo do Alentejo, o enoturismo tem apenas destaque de 1/4 de página, quando deveria merecer mais atenção. - Tivemos uma participação muito fraca na BTL 2011, ao contrário da CVRA do Algarve, quando no Alentejo certificamos mais vinhos numa semana, do que o Algarve durante um ano. - Relação de cooperação com o Posto de Turismo porque encaminham muitos turistas para a Loja da Rota dos Vinhos.
<p>Classificação da Unesco</p>	
<p>Políticas turísticas</p>	
<p>Globalização - competitividade</p>	
<p>Marca Évora</p>	

2.3 Associação de Guias Intérpretes do Alentejo

<p>Associação</p> <p>Âmbito regional</p> <p>Posição face aos objetivos:</p>	<p>Associação de Guias Intérpretes do Alentejo</p> <p>Vice-presidente</p>
<p>Afirmação de Évora como destino turístico</p>	<p>- Compreendo a necessidade de reorganização turística do território introduzida pelo PENT, com vista à uma melhor racionalização de meios e recursos, mas a extinção da antiga Região de Turismo de Évora levou a uma perda do posicionamento internacional da cidade, em detrimento da promoção da marca Alentejo. A Região de Turismo de Évora estava a fazer um excelente trabalho na promoção da cidade e neste momento não há nenhum organismo que esteja especializado nesta missão.</p>
<p>Performance e imagem de Évora</p>	<p>- É um destino com reconhecimento nacional e algum internacional, porque está entre as quatro cidades portuguesas mais conhecidas no estrangeiro.</p> <p>- Verifica-se uma falta de proatividade comercial dos serviços, pois deveriam abordar de forma mais apelativa os turistas e clientes.</p>
<p>De que forma o ator está a contribuir para o desenvolvimento turístico local</p>	<p>- Somos agentes de promoção turística e a primeira fonte de contacto entre os visitantes e a cidade.</p> <p>- Contribuímos através da comunicação e venda da cidade, ao influenciarmos por exemplo a capacidade de estada do turista, através da sugestão de um conjunto de atracões que podem visitar no centro e fora da cidade.</p>
<p>Meios e objetivos do ator</p>	<p>Meios</p> <p>- A associação é financiada através da cobrança de uma comissão por cada serviço de visita realizado pelos seus associados, no total 12.</p> <p>Objetivos</p> <p>- Contribuir para o prestígio e dinamização do turismo na região.</p> <p>- Sensibilizar os operadores turísticos acerca do valor e da importância da profissão de guias intérpretes.</p> <p>- Contribuir para a promoção do turismo no Alentejo.</p> <p>- Favorecer, em colaboração com as entidades públicas e os operadores do sector turístico, o incremento do turismo em períodos de época baixa e a locais menos conhecidos e divulgados.</p>

Associação	Associação de Guias Intérpretes do Alentejo
Âmbito regional	Vice-presidente
Posição face aos objetivos:	
De que forma os restantes atores estão a contribuir para o desenvolvimento turístico local	<p>Atores que estão a contribuir positivamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - O Posto de Turismo está a desempenhar um excelente contributo na criação de informação turística de elevada qualidade. - A C.M.E realizou duas infraestruturas turísticas muito importantes para consolidar a oferta: a recuperação do Percurso Pedestre do Aqueduto da Prata e a ecopista. Deveria, no entanto, melhorar o site porque é um cartão de vista para cidade. - A Fundação Eugénio de Almeida tem uma oferta cultural de qualidade e de reconhecimento internacional.
Estratégia de desenvolvimento turístico local	<ul style="list-style-type: none"> - Seria importante que existisse uma estratégia de desenvolvimento local para se concertarem esforços e sinergias por objetivos comuns. Ajudaria Évora a promover-se mais e, se calhar, a criar novos produtos turísticos.
Relação com os restantes atores	<ul style="list-style-type: none"> - Relação de cooperação com o Posto de Turismo através do fornecimento de materiais de informação turística e troca de experiências. - Mantemos uma relação com a CVRA, indicando sempre aos turistas o espaço da Rota dos Vinhos como uma atração a visitar na cidade. - Temos pouco contacto com a U.E, mas poderíamos ter mais. Seria interessante se convidassem alguns dos nossos associados para ministrar cadeiras da licenciatura de turismo. Em 2010 fomos convidados para fazer parte de um painel de conferencistas. - Ausência de uma relação de cooperação com a C.M.E. Apenas realizamos uma reunião de trabalho que resultou de forma positiva na criação de um parque de estacionamento para autocarros junto da Igreja de S. Francisco para facilitar as deslocações dos turistas séniores ou com mobilidade condicionada. - Só tivemos duas reuniões com a ERT do Alentejo, mas que não resultaram em ações concretas.
Classificação da Unesco	<ul style="list-style-type: none"> - Évora beneficiou muito com a classificação da Unesco, porque lhe permitiu uma grande promoção internacional como destino turístico. Entre 1986 e 2001 a cidade explorou de forma positiva este atributo, mas desde então não o faz e este poderia ser um modo de conseguir reforçar mais o seu protagonismo.

Associação	Associação de Guias Intérpretes do Alentejo
Âmbito regional	Vice-presidente
Posição face aos objetivos:	
Políticas de turismo	- É essencial uma estratégia de promoção internacional de Évora mais forte. Évora tem pouco destaque nas brochuras da Região Alentejo.
Globalização - competitividade	- A perda de competitividade de Évora como destino turístico pode ser uma ameaça real no futuro. A fama da cidade foi construída durante 1986 e 2001, mas desde então não se tem potenciado. No entanto, ainda se está a colher os “frutos” dessa época.
Marca Évora	- A criação da marca Évora pode ser um meio eficaz de contribuir para uma promoção internacional mais agressiva da cidade.

3. Atores culturais

3.1 Centro de Artes Dramáticas de Évora

Companhia de Teatro	Centro de Artes Dramáticas de Évora
Âmbito regional	Diretor
Posições face aos objetivos:	
Afirmação de Évora como destino turístico	
Performance e imagem de Évora	- Tem uma identidade e legado patrimonial único, bem preservado e genuíno - É uma cidade fechada, porque os alentejanos são pessoas fechadas que se isolam.

<p>Companhia de Teatro</p> <p>Âmbito regional</p> <p>Posições face aos objetivos:</p>	<p>Centro de Artes Dramáticas de Évora</p> <p>Diretor</p>
<p>De que forma o ator está a contribuir para o desenvolvimento turístico local</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realização da Bienal Internacional de Marionetas. - Produção anual de 170 peças de teatro, sendo metade produção do CENDREV e a restante metade são peças de outras companhias que são acolhidas no CENDREV. - Realização de espetáculos de digressão internacional. - Realização de peças de teatro nas escolas primárias, secundárias, no âmbito da prestação do teatro como um serviço público.
<p>Objetivos e meios do ator</p>	<p>Meios</p> <ul style="list-style-type: none"> - A companhia é financiada pelo Ministério da Cultura através de um contrato plurianual de 4 anos, sendo o valor anual de 300 mil euros por ano. - Apoio anual da CME de 85 mil euros, acrescido do pagamento dos serviços de manutenção, bilheteira, limpeza e o pagamento das contas da água e da luz. - 22 Colaboradores em regime de efetividade.
<p>De que forma os restantes atores estão a contribuir para o desenvolvimento turístico da cidade</p>	<p>Atores que estão a contribuir positivamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Os agentes culturais têm uma produção cultural relevante. <p>Atores que não estão a contribuir positivamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A C.M.E e a ERT do Alentejo, como os principais atores institucionais, deveriam contribuir como coordenadores das dinâmicas de trabalho e de parcerias entre os vários agentes nas seguintes áreas: - Melhor gestão dos eventos na cidade para se evitar o problema da sobreposição ou vazio na oferta de eventos dos vários agentes, por desconhecimento da agenda de todos. - Auxiliar na candidatura a fundos comunitários e de apoio. - Criação de um programa de animação que integre mais as produções culturais locais. - Coordenação e reforço de sinergias entre os vários agentes. - Liderança no desenvolvimento cultural e turístico da cidade.
<p>Estratégia de desenvolvimento turístico local</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definiu-se uma estratégia de desenvolvimento para a cidade vigente até 2015, que não se chegou a implementar.

<p>Companhia de Teatro</p> <p>Âmbito regional</p> <p>Posições face aos objetivos:</p>	<p>Centro de Artes Dramáticas de Évora</p> <p>Diretor</p>
<p>Relação com outros agentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Relação cooperante com os hotéis Dom Fernando e Mar D´Ar Muralha, através de acordo de permuta, em que o CENDREV concede a oferta de bilhetes para espetáculos e a possibilidade de realização dos mesmos nos espaços dos hotéis, em troca de alojamento, a um preço com desconto, para atores convidados. Não há uma relação de cooperação mais abrangente com outros hotéis por falta de interesse demonstrado em parcerias. - Não há relação de cooperação com a ERT do Alentejo, contrariamente ao que acontecia com a Região de Turismo de Évora, que apoiava a promoção da BIME, através da compra de anúncios de TV. - A relação de cooperação com a C.M.E é estabelecida através da cedência do espaço, financiamento anual e de apoio a serviços, como água e luz, bilheteira, limpeza e manutenção.
<p>Classificação da Unesco</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Foi uma data charneira na cidade, porque criou-se uma forte dinâmica cultural e política, que levou a ações estruturantes na cidade entre 1986 e 2001. Delineou-se uma estratégia de promoção para a cidade e constituiu-se o Gabinete da Cidade, que contava com a participação de todos os atores (universidade, agentes culturais, sindicatos, associação comercial, etc.) e que tinha como objetivo a requalificação urbana, a revitalização do centro histórico, a reconversão da rede museológica, a dinamização de um programa de animação de rua e a aquisição de novos equipamentos e infraestruturas. - Existia a ambição de Évora ser uma cidade património mundial pioneira a nível de urbanismo, de práticas de preservação de património e de dinamização de programas culturais. - Atualmente faz-se pouco para potenciar esta marca. A cultura podia ser uma mais-valia para a cidade, mas os vários agentes culturais não estão a conseguir financiamento por parte da C.M.E. Por outro lado, não existe um programa de animação concertado entre os vários agentes e não se constroem ou adquirem novos equipamentos ou património.
<p>Políticas turísticas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - As entidades culturais encontram-se numa fase de asfixia, porque desde 2009 que a C.M.E não concede os fundos de financiamento cabimentados em orçamento, que estavam destinados às várias entidades culturais, sob o argumento de falta de dinheiro. Apoia, no entanto, produções exteriores.

Companhia de Teatro	Centro de Artes Dramáticas de Évora
Âmbito regional	Diretor
Posições face aos objetivos:	
Globalização – competitividade	- Évora conquistou um estatuto de monumentalidade e bem-estar que dificilmente poderá perder. Em tempos era conhecida como “cidade museu”.
Criação da marca Évora	

3.2 Museu de Évora

Instituto cultural	Museu de Évora
Âmbito nacional	Diretor
Posição face aos objetivos:	
Afirmação de Évora como destino turístico	
Performance e imagem de Évora	<ul style="list-style-type: none"> - Évora é um ponto de passagem com pouca permanência, como fica evidente pelo facto do turista que visita Évora ser o excursionista. - O turismo é posto nas mãos das agências, porque existe um circuito pré-definido. Temos poucos turistas a visitarem o Museu de Évora. - A cidade vive de uma imagem associada à monumentalidade, a um núcleo de património (ex.: Templo de Diana, Igreja de São Francisco e Sé), mas que não se procura construir, dinamizar e afirmar.

Instituto cultural	Museu de Évora
Âmbito nacional	Diretor
Posição face aos objetivos:	
De que forma o ator está a contribuir para o desenvolvimento turístico local	<ul style="list-style-type: none"> - Não é essa a função do museu, porque a sua intervenção não é local. - Organiza uma iniciativa cultural todas as quintas-feiras aberta à comunidade local. - Tem uma oferta cultural importante e uma equipa de técnicos que a estuda as coleções e contribui para a sua preservação.
Meios do ator	<p>Meios</p> <ul style="list-style-type: none"> - 11 Colaboradores, sendo que quatro são técnicos superiores.
De que forma os restantes atores estão a contribuir para o desenvolvimento turístico local	
Estratégia de desenvolvimento turístico local	
Relação com os restantes atores	<ul style="list-style-type: none"> - Temos uma relação de cooperação com a C.M.E na cedência do espaço para exposições, na emissão de pareceres sobre temas ligados à preservação do património e estão envolvidos no projeto de requalificação urbana, Acrópole XXI. - Já organizamos projetos com a ERT do Alentejo, nomeadamente a publicação de um Guia de Museus da Região Alentejo. - Cooperamos com a U.E, através de apoio técnico ao Laboratório Hércules. - Temos uma relação de proximidade com a hotelaria, através da oferta de bilhetes ou descontos nas entradas do Museu.
Classificação da Unesco	
Políticas de turismo	
Globalização - competitividade	
Marca Évora	

4. Atores económicos

4.1 Hotel Convento do Espinheiro

Hotel Âmbito local Posição face aos objetivos:	Hotel Convento do Espinheiro Diretor
Afirmação de Évora como destino turístico	<ul style="list-style-type: none">- Considero haver interesses políticos para criação dos pólos Alqueva e Litoral Alentejano no que respeita à tentativa de mobilização de fundos.- Évora não lutou o suficiente para conseguir o lugar de destaque como pólo.- Sou contra os pólos turísticos e a favor da criação da marca Alentejo, onde Évora tenha um papel de protagonismo.

<p style="text-align: center;">Hotel</p> <p style="text-align: center;">Âmbito local</p> <p style="text-align: center;">Posição face aos objetivos:</p>	<p style="text-align: center;">Hotel Convento do Espinheiro</p> <p style="text-align: center;">Diretor</p>
<p>Performance e desempenho de Évora</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Évora está associada à gastronomia, ao património, à antiguidade e ao relaxamento. - Não há nada para fazer, o que pode ser bom durante dois dias e negativo a partir do terceiro dia, pelo cansaço de não haver nada para fazer. Por isso, o tempo de estada é reduzido. - É uma cidade excessivamente quente, mas limpa, agradável e bem localizada, próxima da capital e com boas acessibilidades. - É uma cidade tão discreta ou mais que uma aldeia. Podia ter um papel mais dominante, mas não sabe comunicar com o exterior e está voltada para si própria. Por exemplo, os cartazes após realização dos eventos não são retirados. - Faz-se pouco com o potencial dos muitos atributos que tem. Por exemplo, não se consegue transformar o património em recursos turísticos. - Cidade morta ao fim-de-semana, porque transmite uma sensação de abandono pela falta de eventos e encerramento dos serviços. - Évora não é divertida, porque falta associar ao património uma componente lúdica e de interpretação. - Centro histórico desertificado e sem empresas. - Em relação a outras capitais distritais de interior, Évora tem uma oferta hoteleira que está acima da média. - Falta a consciência do fenómeno turístico. - Falta a oferta de eventos. - Falta oferta de infraestruturas e equipamentos (ex. campos de golfe e um centro de congressos)

<p style="text-align: center;">Hotel</p> <p style="text-align: center;">Âmbito local</p> <p style="text-align: center;">Posição face aos objetivos:</p>	<p style="text-align: center;">Hotel Convento do Espinheiro</p> <p style="text-align: center;">Diretor</p>
<p>De que forma o ator está a contribuir para o desenvolvimento turístico local</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proximidade com os meios de comunicação social e universidades. - Plano de comunicação e promoção com dois meses de antecedência em época média e baixa e com cinco meses de antecedência para a época alta. - Realização de um evento todos os fins-de-semana. Ex: <i>workshop</i> de gastronomia alentejana em forno solar; <i>workshop</i> da cortiça. - Valorização dos atributos do hotel (ex.: oliveira milenária, jardim como espaço de lazer e realização de atividades, horta experimental). - Aposta forte no turismo de experiências, através de um programa de eventos regular, inovador que concilia tradição e modernidade. - Promoção diferenciada para turismo de famílias.
<p>De que forma os restantes atores estão a contribuir para o desenvolvimento turístico local</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elogio o trabalho feito pela ERT do Alentejo, de que são exemplo as visitas aos concelhos do Alentejo para diagnóstico de necessidades. - Faço uma crítica geral à falta de liderança e proatividade dos restantes agentes. Cada agente deveria contribuir para tornar Évora um produto turístico. Por exemplo, os serviços (restaurantes e comércio) não estão a contribuir para a boa imagem da cidade porque não têm perceção do fenómeno turístico e encerram ao fim-de-semana.
<p>Estratégia de desenvolvimento turístico local</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desconheço a existência de uma estratégia, porque nunca fui convidado, formalmente, a participar numa e preocupa-me a ausência de uma visão estratégica para o futuro do turismo, por exemplo ao nível do número de hotéis que deve existir e no uso que se faz dos recursos turísticos. - Deviam existir linhas mais claras de ação, porque o turismo é uma das atividades económicas com potencial em Évora e porque fomenta emprego.

<p style="text-align: center;">Hotel</p> <p style="text-align: center;">Âmbito local</p> <p style="text-align: center;">Posição face aos objetivos:</p>	<p style="text-align: center;">Hotel Convento do Espinheiro</p> <p style="text-align: center;">Diretor</p>
<p>Relação com outros agentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Parceria com ACDE (Associação Comercial do Distrito de Évora) para patrocínio da Pista de Gelo de Natal em anos anteriores. - Relação próxima com o Posto de Turismo, por exemplo na dinamização da Rota dos Sabores. - Ligação a associação culturais locais, como a Associação dos Cantares Alentejanos, Associação cultural da Amieira, através do convite à participação dos seus sócios em atividades como canto alentejano, cozinha de peixe e realização de jogos tradicionais. - Colaboração com a Liga de Proteção da Natureza, através do apadrinhamento de um casal de francelhos. - Colaboração com o Movimento <i>Slow Food</i> e Casa do Povo dos Canaviais, através de uma parceria para compilação das receitas dos avós de alunos da escola primária da freguesia. - Colaboração com a ERT do Alentejo no evento Gastronómias Mediterrânicas.
<p>Classificação da Unesco</p>	<ul style="list-style-type: none"> - É uma marca internacional que não pode ser vista como uma garantia, mas que implica responsabilidade. - Não deve ser potenciada apenas <i>per si</i>, pois deve agregar eventos. - Em tempos já foi um atributo que conferia mais novidade do que atualmente, pois há muitas cidades património da humanidade.
<p>Políticas turísticas</p>	
<p>Globalização - competitividade</p>	

<p style="text-align: center;">Hotel</p> <p style="text-align: center;">Âmbito local</p> <p style="text-align: center;">Posição face aos objetivos:</p>	<p style="text-align: center;">Hotel Convento do Espinheiro</p> <p style="text-align: center;">Diretor</p>
<p>Criação da marca Évora</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Discordo da criação da marca Évora ou de marcas locais, porque dispersam energias e fundos e o Alentejo já tem um problema de escala, que com a criação da marca Évora se agravaria. - Primeiro é preciso criar a marca Alentejo, visto que a necessidade de diferenciação não é prioritária nem importante, porque não existem assim tantas diferenças dentro do próprio Alentejo. - A criação de uma marca Évora iria confundir e dispersar o turista internacional.

4.2 Residencial Policarpo

<p style="text-align: center;">Hotel</p> <p style="text-align: center;">Âmbito económico</p> <p style="text-align: center;">Posição / objetivos face a:</p>	<p style="text-align: center;">Residencial Policarpo</p> <p style="text-align: center;">Diretor</p>
<p>Afirmação de Évora como destino turístico</p>	<p>- Discorda da nova reorganização turística do Alentejo, porque o Alentejo deveria ser promovido como uma só região.</p>
<p>Performance e imagem de Évora</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pouco conhecida, o que tem como aspeto positivo a sua preservação e componente de descoberta. - Bom clima e boa gastronomia. - Hospitalidade da comunidade local. - Oferta hoteleira melhorou. - Bom desempenho dos operadores da restauração. - Falta atratividade cultural.

<p style="text-align: center;">Hotel</p> <p style="text-align: center;">Âmbito económico</p> <p style="text-align: center;">Posição / objetivos face a:</p>	<p style="text-align: center;">Residencial Policarpo</p> <p style="text-align: center;">Diretor</p>
<p>De que forma o ator está a contribuir para o desenvolvimento turístico local</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estamos entre as primeiras ofertas hoteleiras da cidade. A residencial Policarpo existe desde a década de 30. - Acolhe o Festival Internacional de Arte Jovem. - Está a contribuir para a promoção do enoturismo, através de uma parceria com a adega da Adega de Moura, em Arraiolos. - Prevê no futuro o desenvolvimento de um programa de atividades internas para fidelizar e prolongar o tempo de estada dos clientes.
<p>Meios e objetivos do ator</p>	<p>Meios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seis colaboradores. <p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prolongar o tempo de estada dos clientes - Apostar num programa de atividades interno e no turismo de experiências.

<p style="text-align: center;">Hotel</p> <p style="text-align: center;">Âmbito económico</p> <p style="text-align: center;">Posição / objetivos face a:</p>	<p style="text-align: center;">Residencial Policarpo</p> <p style="text-align: center;">Diretor</p>
<p>De que forma os restantes atores estão a contribuir para o desenvolvimento turístico local</p>	<p>Atores que estão a contribuir positivamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A Fundação Eugénio de Almeida, na ausência de uma política cultural na cidade, contribui para a criação de eventos, como exposições de renome internacional, conferências e workshops. - Os restaurantes estão a contribuir para a promoção de Évora como destino gastronómico pela boa oferta. - A ERT do Alentejo teve um papel importante com a criação do Observatório do Turismo - O Museu de Évora reforçou a oferta cultural e está a consolidar a sua presença como agente cultural local, através de iniciativas como a realização de um evento cultural aberto ao público todas as quintas-feiras à noite (ex.: visita guiada, palestra, etc.) <p>Atores que não estão a contribuir positivamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A C.M.E não tem demonstrado competências para gerir a promoção e um desenvolvimento turístico integrado da cidade na articulação de sinergias e implementação de projetos transversais. Deveria ter um papel articulador na divulgação e distribuição de informação sobre os eventos da cidade ou criar um plano de animação ou atividades, que torne a cidade mais atrativa e que prolongue o período de estada média. - No Posto de Turismo verifica-se falta de proatividade em prestar informação aos turistas sobre informações mais específicas como aluguer de equipamentos de lazer (ex.: motos) e sobre o tipo e nome dos eventos que estão a decorrer na cidade. - A ERT do Alentejo levou a que se promovesse os produtos dos associados e não os destinos. - Na Universidade de Évora não existe nenhum departamento que faça a divulgação dos eventos, como por exemplo conferências, cursos de Verão, etc. - Os cafés não dispõem de equipamento de esplanadas e encerram cedo no Verão. - No comércio tradicional faz falta uma oferta qualificada.
<p>Estratégia de desenvolvimento turístico local</p>	<ul style="list-style-type: none"> - É negativa a sua ausência. A política de desenvolvimento turístico está muito ligada à monitorização da aplicação das regras da UNESCO para o centro histórico e não está centrada no estabelecimento de meios, ações e objetivos. - Fazem falta estudos sobre o perfil de turista da Évora. - Faz falta trabalhar a imagem de Évora de um ponto de vista multidisciplinar.

<p style="text-align: center;">Hotel</p> <p style="text-align: center;">Âmbito económico</p> <p style="text-align: center;">Posição / objetivos face a:</p>	<p style="text-align: center;">Residencial Policarpo</p> <p style="text-align: center;">Diretor</p>
<p>Relação com outros agentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de relação de cooperação com as empresas de animação, porque só trabalham com grupos e nunca houve contactos mútuos para estabelecimento de pacotes turísticos de alojamento e atividades. - Relação conflitual com a C.M.E, porque em 2003 apresentamos uma proposta modelo de turismo sustentável para o concelho de Évora, que teve o parecer positivo de uma consultora da UNESCO, mas que nunca chegou a ser implementada, apesar do interesse manifestado. - O Posto de Turismo não tem a preocupação de distribuir mapas pelas unidades hoteleiras. - Desconheço o programa de atividades dos agentes culturais porque nunca houve qualquer contacto mútuo. - Houve uma tentativa de estabelecimento de um protocolo com a Universidade de Évora para a realização de descontos de alojamento aos conferencistas, mas não houve recetividade. Por outro lado, a UE não envia informação sobre os eventos que decorrem na universidade. - Relação de cooperação com a ERT do Alentejo, através da visita do seu Presidente no âmbito de um trabalho de diagnóstico da oferta hoteleira do Alentejo. - Relação de contacto com a APMD, por ser o único agente que faz distribuição pelas unidades hoteleiras da sua agenda de atividades.
<p>Classificação da Unesco</p>	<ul style="list-style-type: none"> - É uma marca subaproveitada que faz falta adequar aos tempos modernos e que não está a ter uma aplicação prática. - A sua aplicação mais direta é na monitorização do centro histórico, em aspetos operacionais como a regulamentação da cor das fachadas das casas e a utilização de materiais específicos, etc. - Os agentes não estão a usufruir desta marca. Seria interessante colocar esta marca nos seus suportes de informação. Neste momento a classificação da UNESCO limita-se a uma placa de sinalética gasta localizada à entrada da cidade.
<p>Políticas turísticas</p>	
<p>Globalização - competitividade</p>	
<p>Criação da marca Évora</p>	

<p>Hotel</p> <p>Âmbito regional</p> <p>Posição face aos objetivos:</p>	<p>Albergaria Vitória</p> <p>Diretora</p>
<p>Afirmação de Évora como destino turístico</p>	<ul style="list-style-type: none"> - O desenvolvimento e implementação de novas unidades hoteleiras perto de Alqueva, bem como no litoral alentejano, poderão de certa forma ter um impacto negativo para a Évora, dado o excesso de camas idealizado, que consequentemente levará a um excesso de oferta face à procura, uma vez que a região sofre de uma grande sazonalidade. - Relativamente às oportunidades, considero que a cidade de Évora em geral, poderá tirar partido do desenvolvimento do Pólo Alqueva (concretizado no desenvolvimento das atividades náuticas, de resorts integrados, de campos de golf) por motivar o turista do Alqueva a visitar o património monumental da cidade de Évora e a usufruir da sua gastronomia. - Acredito que também o turista que visita o Litoral Alentejano no contexto Sol e Mar e Turismo de Natureza, ficará de certa forma muito motivado para visitar Évora (pela proximidade), dado a sua importância da “gastronomia e vinhos” e componente patrimonial e histórica.
<p>Performance e imagem de Évora</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A imagem e performance da cidade poderiam melhorar. Muitos hóspedes questionam sobre a falta de animação da cidade e da razão porque os horários de certos serviços, como os restaurantes, não são mais prolongados. Por exemplo, a partir das 19h30 a cidade de Évora torna-se praticamente uma “cidade fantasma”, porque há poucas esplanadas que funcionam até às 22h e as lojas fecham cedo. O comércio deveria adotar novos horários.
<p>De que forma o ator está a contribuir para o desenvolvimento turístico local</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tem relações estreitas com a comunidade local - Cedemos ou atribuímos alojamento com desconto para eventos. - Relação estreita com os hoteleiros, através da realização de reuniões bimensais. - Vendemos e somos parceiros do <i>Évora Card</i>. - Vendemos <i>merchandising</i> alusivo à cidade.
<p>Objetivos e meios do ator</p>	<p>Meios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Canais <i>on-line</i> - 46 Colaboradores <p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Classificação de hotel a quatro estrelas, através de validação de candidatura ao Turismo de Portugal.

<p>Hotel</p> <p>Âmbito regional</p> <p>Posição face aos objetivos:</p>	<p>Albergaria Vitória</p> <p>Diretora</p>
<p>De que forma os restantes atores estão a contribuir para o desenvolvimento turístico local</p>	<p>Atores que estão a contribuir positivamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A ERT do Alentejo tem desenvolvido um trabalho de mérito, porque tem bons técnicos e quando fazem a promoção de Évora fazem-na bem. - O Posto de Turismo promove o sector hoteleiro e têm bons técnicos para fazer a promoção da cidade. - Os hotéis têm contribuído para reforçar o posicionamento da cidade e diversificar e prestigiar a oferta. - As empresas de animação têm feito um bom desempenho na realização de atividades de grupo na cidade e região. - A AGIA desempenha um papel fundamental ao realizar diariamente visitas guiadas na cidade de Évora. - A Universidade de Évora contribuiu com a criação da licenciatura de turismo. - Reconheço a importância do CENDREV e APMD na dinamização cultural da cidade. <p>Atores que não estão a contribuir positivamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A C.M.E tem revelado pouca disponibilidade para a cidade e para o sector turístico. Em 2008 o sector hoteleiro apresentou um relatório para sensibilizar a C.M.E para as necessidades turísticas e desde então nada do que foi proposto foi feito. As necessidades incluíam aspetos de sinalética, formação de taxistas, polícias e empregados de mesa, maior articulação de informação sobre os eventos, maior dinamização de animação de rua, falta de policiamento no centro histórico, falta de informação pública em inglês (como é o caso das regras e horários de estacionamento).
<p>Estratégia de desenvolvimento turística local</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A ausência de uma estratégia de turismo local é um problema grave. Em 2008 contribuímos com um relatório para sensibilizar a C.M.E das necessidades turísticas da cidade e não obtivemos qualquer <i>feedback</i>, quando deveria existir mais responsabilidade do poder local. Até à criação da ERT do Alentejo o setor hoteleiro não tinha qualquer apoio.

<p>Hotel</p> <p>Âmbito regional</p> <p>Posição face aos objetivos:</p>	<p>Albergaria Vitória</p> <p>Diretora</p>
<p>Relação com outros agentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Não há relação de cooperação com a C.M.E, apenas a nível técnico em questões de licenciamentos. -Relação de cooperação estreita entre a ERT do Alentejo e o setor hoteleiro para análise e divulgação de novas estratégias de promoção. - Divulgamos os serviços da AGIA no reencaminhamento de turistas para fazerem visitas guiadas. - Temos relações de grande profissionalismo com as empresas de animação na venda de atividades para grupos. - Há uma estreita relação de cooperação com os hotéis, a nível de intercâmbio de ideias sobre o negócio e no empréstimo de equipamentos, quando necessário. - Somos convidados pelo CENDREV para assistir a novas peças e oferecem-nos bilhetes, que por vezes damos aos hóspedes. Divulgamos a sua agenda de eventos. - Já entramos em negociação com a APDM, no sentido de fazerem em conjunto festas em ocasiões como a passagem de ano. Divulgamos também a sua agenda de eventos. - A relação com a Comissão Regional Vitivinícola do Alentejo não é muito próxima, mas recebem as suas <i>newsletters</i> e afixam informação sobre os vinhos e datas que estão em prova na Loja Rota dos Vinhos.
<p>Classificação da Unesco</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Poderia explorar-se mais este atributo. Por exemplo, em Roma realizam-se recriações históricas, com o objetivo de se acolher os turistas, de forma a sentirem-se agradados. - É uma classificação que não se traduz em resultados.
<p>Políticas turísticas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nada a comentar, são consideradas ajustadas.
<p>Globalização e a competitividade</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se não fosse a classificação da Unesco, Évora corria o risco de inexistência por falta de reconhecimento.
<p>Criação da marca Évora</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Concordo com a criação de uma marca Évora, porque existe uma concorrência feroz entre cidades e o Alentejo é vasto. Se existir uma marca Évora consegue-se um posicionamento de mercado e ser-se mais conciso e objetivo.

<p>Hotel</p> <p>Âmbito regional</p> <p>Posição face aos objetivos:</p>	<p>Évora Hotel</p> <p>Diretor</p>
<p>Afirmação de Évora como destino turístico</p>	<p>- Évora é, naturalmente, o centro do Alentejo por ser património da humanidade, independentemente da existência de pólos.</p>
<p>Performance e imagem de Évora</p>	<p>- A cidade não está a ter um bom desempenho, porque tem falhas culturais e a nível do comércio. Não existe animação de rua, o património está a começar a ficar degradado, os museus e igrejas deviam funcionar em horários mais prolongados e adaptados no Verão às temperaturas da cidade e aos turistas. As lojas, por sua vez, durante o fim-de-semana estão fechadas.</p>
<p>De que forma o ator está a contribuir para o desenvolvimento turístico local</p>	<p>- Marcamos a nossa posição na cidade através de um conjunto de infraestruturas amplas que foram abertas à comunidade local, de que é exemplo o <i>health club</i>, o restaurante com <i>buffet</i> de gastronomia regional, o ginásio e a academia de <i>golf</i>.</p>
<p>Objetivos e meios do ator</p>	<p>Meios</p> <p>- 70 Colaboradores.</p> <p>Objetivos</p> <p>- Aumentar a taxa de ocupação e diversificar mercados internacionais através da promoção.</p>

<p>Hotel</p> <p>Âmbito regional</p> <p>Posição face aos objetivos:</p>	<p>Évora Hotel</p> <p>Diretor</p>
<p>De que forma os restantes atores estão a contribuir para o desenvolvimento turístico local</p>	<p>Atores que estão a contribuir positivamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A AGIA é um agente turístico importante, porque realizam diariamente visitas turísticas ao centro histórico. - As empresas de animação contribuem para diversificação da oferta turística e são uma mais-valia na região. - O Museu de Évora está recetivo a parcerias com hotéis e preocupa-se em integrar-se na comunidade local, através da realização de eventos públicos. - A Universidade de Évora tem a licenciatura de Turismo. - O sector hoteleiro reúne-se com frequência para debater em conjunto ideias para melhorar a oferta turística nos hotéis. <p>Atores que não estão a contribuir positivamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A C.M.E não está a contribuir porque delegou a sua responsabilidade turística à ERT Alentejo. - O CENDREV é um teatro fechado. Deveria haver uma mudança na programação para se tornar mais popular e atrativa.
<p>Estratégia de desenvolvimento turística local</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Localmente há falta de uma estratégia. Apenas a ERT do Alentejo tem desenvolvido alguma estratégia com a criação da marca Alentejo que traz alguns benefícios locais.
<p>Relação com outros agentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Não há relação de cooperação com a C.M.E. - Há uma relação de cooperação com a ERT do Alentejo. Esta reúne-se de dois em dois meses com os hoteleiros da cidade para análise de estratégias turísticas. - Relação de cooperação com a AGIA, através da divulgação dos seus serviços e do reencaminhamento de clientes. - Relação de cooperação com as empresas de animação na venda de programas de animação a grupos. - Relação de cooperação com o posto de turismo a nível de divulgação dos serviços do hotel. - Não há relação de cooperação com a UE. - Não há relação com o CENDREV. - Não há relação com a APDM. - Há relação de cooperação com o Museu de Évora, através da negociação de parcerias para atribuição de bilhetes ou descontos.

<p>Hotel</p> <p>Âmbito regional</p> <p>Posição face aos objetivos:</p>	<p>Évora Hotel</p> <p>Diretor</p>
<p>Classificação da Unesco</p>	<p>- Évora beneficiou de crescimento através do facto de ser património mundial, mas há áreas em que é preciso mais trabalho e promoção, como por exemplo na área do património megalítico.</p>
<p>Políticas turísticas</p>	<p>- Nada a comentar.</p>
<p>Globalização e a competitividade</p>	<p>- Évora só não perde mais visibilidade a favor de outras cidades, como Beja e Montemor-o-Novo porque tem mais capacidade de alojamento. É, no entanto, necessário que aposte mais em eventos e cultura.</p>
<p>Criação da marca Évora</p>	<p>- Deve continuar a apostar-se na marca Alentejo mas deveria existir uma sub-marca Évora, que seria uma aposta interessante para se diferenciar mais a cidade pelo seu património.</p>

<p>Empresa de Animação</p> <p>Âmbito regional</p> <p>Posição face aos objetivos:</p>	<p>Desafio Sul</p> <p>Administrador</p>
<p>Afirmação de Évora como destino turístico</p>	<p>- De acordo com os dados da ERT do Alentejo verificou-se um aumento do número de dormidas em Évora o que demonstra que está a conseguir manter-se como um destino de eleição e não apenas dependente de flutuações de moda, apesar da existência dos pólos do Alqueva e do Litoral Alentejano.</p>
<p>Performance e imagem de Évora</p>	<p>- Ser um destino de passagem mantém-se com um problema. Tem valências para garantir dois a três dias de estada pela diversidade de oferta turística, hoteleira e cultural, mas ainda não está a conseguir que isso aconteça. Uma das principais falhas da cidade é a sua falta de comunicação com o exterior e de forma uníssona.</p>

<p>Empresa de Animação</p> <p>Âmbito regional</p> <p>Posição face aos objetivos:</p>	<p>Desafio Sul</p> <p>Administrador</p>
<p>Objetivos e meios do ator</p>	<p>Meios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Três colaboradores fixos e uma bolsa de monitores de atividades de animação em regime <i>freelancer</i>. <p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fizemos um conjunto de investimentos para aquisição de novos equipamentos que nos tornou a empresa a Sul de Portugal com a maior quantidade de equipamento disponível e totalmente autossuficiente na realização de atividades de animação turística.
<p>De que forma o ator está a contribuir para o desenvolvimento turístico local</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estivemos durante cinco anos sediados no Évora Hotel onde trabalhamos com hóspedes individuais. Neste momento por decisão própria não trabalhamos, quase nada, com o mercado individual, porque estamos mais vocacionados para o segmento de empresas e para o mercado regional.
<p>De que forma os restantes atores estão a contribuir para o desenvolvimento turístico local</p>	<p>Atores que estão a contribuir positivamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - O sector hoteleiro permite que haja capacidade de alojamento suficiente e para diferentes segmentos de mercado na cidade. - O CENDREV tem contribuído para a dinamização cultural com as suas peças de teatro e na realização da Bienal Internacional de Marionetas. - A U.E tem contribuído com a realização de projetos de investigação sobre a realidade turística. <p>Atores que não estão a contribuir positivamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A C.M.E não têm uma política de desenvolvimento turístico e têm uma visão demasiado preservacionista do património. - A ERT do Alentejo tem um papel de suporte mais dirigido ao setor hoteleiro e presta pouco apoio aos restantes agentes turísticos.
<p>Estratégia de desenvolvimento turística local</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Faz falta, pois o último plano estratégico de turismo que tem conhecimento data de 2002 / 2004.

<p>Empresa de Animação</p> <p>Âmbito regional</p> <p>Posição face aos objetivos:</p>	<p>Desafio Sul</p> <p>Administrador</p>
<p>Relação com outros agentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Não temos relação de cooperação com a C.M.E. - Relação conflituosa com a ERT do Alentejo, porque considero ser dada preferência a uma única empresa de animação na região para atividades de grupo realizadas pela ERT Alentejo em detrimento de outras. Decidimos deixar de ser associados, porque as ações de formação organizadas pela ERT do Alentejo não eram dirigidas para as empresas de animação e a participação em feiras e outros certames promocionais nunca resultaram num retorno de clientes para a Desafio Sul. - Relação de cooperação com o sector hoteleiro no contacto para venda de atividades para grupos. - Relação de colaboração com a U.E na realização de trabalhos de investigação.
<p>Classificação da Unesco</p>	<p>- É um atributo que beneficia em termos de visibilidade e atratividade, mas o mesmo coloca um conjunto de restrições em termos de evolução do centro histórico. Por exemplo, não existe um ambiente noturno e de diversão no centro histórico de Évora.</p>
<p>Políticas turísticas</p>	<p>- Beneficiam as empresas a nível de concessão de fundos comunitários.</p>
<p>Globalização e a competitividade</p>	<p>- Évora está estagnada enquanto cidade, porque não regista sinais de evolução. Por exemplo, existem falhas de equipamentos (por exemplo: falta um cinema, centro comercial e centro de congressos) e não existe uma entidade que centralize e faça a gestão da informação sobre a oferta cultural na cidade.</p>
<p>Criação da marca Évora</p>	<p>- Concordo com a criação da marca Évora porque a mesma contribuiria para o reconhecimento da imagem e identificação imediata com determinados valores. O problema é que já existiu esse investimento na marca Évora, que funcionava bem, e que devido a mudança de governo autárquico foi abandonada.</p>

<p>Empresa de animação</p> <p>Âmbito regional</p> <p>Posição face aos objetivos:</p>	<p>Rustitur</p> <p>Diretora</p>
<p>Afirmação de Évora como destino turístico</p>	<p>- Évora pode posicionar-se como local de alojamento do pólo Alqueva – visto o Alqueva não ser ainda autossuficiente em capacidade de alojamento.</p> <p>- Identifica como ameaça à afirmação de Évora o facto de se estar a privilegiar um tipo de turismo natureza nos pólos do Alqueva e Litoral Alentejano e estar a secundarizar-se o touring cultural de Évora para o qual está naturalmente vocacionada.</p>
<p>Performance e imagem de Évora</p>	<p>- É uma cidade de paixão para quem gosta, mas tem uma dinâmica fraca. É a cidade “do não há” quando se pretende algo diferente. Em termos comerciais está em queda e em termos culturais está a tornar-se uma cidade de província. Em termos de património histórico e natural o seu potencial ainda não está a ser plenamente aproveitado.</p>
<p>De que forma o ator está a contribuir para o desenvolvimento turístico local</p>	<p>- Considero que não estamos a contribuir muito para o desenvolvimento turístico local, porque trabalhamos com o mercado individual. É feito, no entanto, um esforço para se apresentar ao cliente programas de atividades com realização em Évora.</p>
<p>Objetivos e meios do ator</p>	<p>Meios</p> <p>- Quatro colaboradores e bolsa de monitores.</p> <p>Objetivos</p> <p>- Trabalhar para empresas em termos de marketing interno e externo e conseguir surpreendê-los através do <i>design</i> de acontecimentos.</p>
<p>De que forma os restantes atores estão a contribuir para o desenvolvimento turístico local</p>	<p>- Desconheço o contributo que os restantes atores estão a ter no desenvolvimento turístico local, porque a empresa posiciona-se no mercado nacional e regional.</p>
<p>Estratégia de desenvolvimento turística local</p>	<p>- A sua ausência é um problema. Noto que há intenção e desejo de fazer, mas não há sinergias.</p>

<p>Empresa de animação</p> <p>Âmbito regional</p> <p>Posição face aos objetivos:</p>	<p>Rustitur</p> <p>Diretora</p>
<p>Relação com outros agentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Relação de colaboração com a C.M.E , através do uso do jardim público ou de outros espaços para realização de atividades. - Relação de cooperação com o Posto de Turismo, a nível de promoção das atividades da Rustitur. - Relação conflituosa com a ERT do Alentejo. Inicialmente foram associados, mas a sua opinião nunca foi tida em consideração. Um exemplo desta situação foi a apresentação da proposta de um Plano Anti-Crise que elaboram para se criar um fim-de-semana de eventos e divulgar a cidade como um destino de grupos, em relação à qual nunca obtiveram <i>feedback</i>. - Relação de cooperação com o Évora Hotel na realização de pacotes integrados de alojamento e atividades. - Relação de parceria com a Desafio Sul no empréstimo de equipamentos. - Não temos relação com a AGIA. - Relação de cooperação com a UE na realização de estágios curriculares do curso de turismo, aluguer de espaços e na contratação do serviço de <i>catering</i>. - Ausência de relação com a CVRA, porque preferimos contactar diretamente as adegas, onde a capacidade de resposta e flexibilidade para a receção de grupos é maior. - Ausência de relação com o CENDREV. - Ausência de relação com o Museu de Évora. - Ausência de relação com a APDM.
<p>Classificação da UNESCO</p>	<p>- Considero ser uma mais-valia, mas devem procurar explorar-se outros atributos.</p>
<p>Políticas turísticas</p>	<p>- Têm sido abordadas algumas vertentes novas dos recursos turísticos, como a gastronomia e a paisagem, mas falta algum conteúdo na estratégia.</p>
<p>Globalização e a competitividade</p>	<p>- Considero que quando o turismo se interliga com outras áreas fica-se a ganhar. Por exemplo o turismo funciona como um motor de crescimento do comércio. Évora, no entanto, ainda não se percebeu das vantagens destas sinergias.</p>
<p>Criação da marca Évora</p>	<p>- Concorda com a criação da marca Évora, mas o maior desafio não é criá-la, mas dinamizá-la.</p>

<p>Hotel</p> <p>Âmbito regional</p> <p>Posição face aos objetivos:</p>	<p>IBIS</p> <p>Diretor</p>
<p>Afirmação de Évora como destino turístico</p>	<p>- Considero que o Alqueva traz novas oportunidades ao nível da variedade de produtos turísticos na região e surge como ponto de interesse turístico na visita à cidade de Évora pela proximidade. Por esta razão não considero que seja uma ameaça, mas antes um complemento de oferta na região. Do mesmo modo o Litoral Alentejano não é concorrencial a Évora por serem produtos diferenciados.</p>
<p>Performance e imagem de Évora</p>	<p>- Acho que se ficou preso à imagem de Évora património da humanidade e isso já está mais que vendido, sendo preciso explorar-se outros fatores diferenciadores, pois a cidade continua a não conseguir aumentar o tempo de estada e falta-lhe alguma atratividade, através da organização de eventos e da existência de um cinema e centro comercial.</p> <p>- Há também um problema de gestão de informação turística, porque se encontra dispersa e têm que ser cada agente a procurá-la.</p>
<p>De que forma o ator está a contribuir para o desenvolvimento turístico local</p>	<p>- Temos o máximo de informação turística disponível para os clientes e participamos no máximo de parcerias, de que é exemplo a parceria com o Évora Card. No entanto por norma não temos uma visão local, porque fazemos parte de uma cadeia internacional.</p>
<p>Objetivos e meios do ator</p>	<p>Meios</p> <p>- 16 Colaboradores.</p> <p>Objetivos</p> <p>- Estarmos entre as primeiras três cadeias hoteleiras em Portugal.</p> <p>- Manter a visibilidade e a taxa de ocupação média anual de 70% do IBIS Hotel em Évora.</p> <p>- Ser o hotel em Évora com melhor relação qualidade e preço.</p> <p>- Aumentar as vendas, através dos canais on-line e explorar o segmento <i>corporate</i>, com abertura de novas empresas em Évora.</p>

<p>Hotel</p> <p>Âmbito regional</p> <p>Posição face aos objetivos:</p>	<p>IBIS</p> <p>Diretor</p>
<p>De que forma os restantes atores estão a contribuir para o desenvolvimento turístico local</p>	<p>Atores que estão a contribuir positivamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A ERT do Alentejo tem conseguido em mobilizar e informar os agentes turísticos sobre as necessidades e iniciativas turísticas. O facto do número de dormidas ter aumentado no Alentejo, é resultado do trabalho da ERT. - Os hotéis têm desempenhado um papel muito importante pela diversidade de alojamento e captação de novos segmentos de mercado e públicos, de que é exemplo o segmento de incentivos e congressos. <p>Atores que não estão a contribuir positivamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Não considero que o Posto de Turismo esteja a contribuir positivamente, porque há pouca disponibilidade em fornecerem informação turística e são pouco proactivos na prestação da mesma informação aos turistas. - A C.M.E está alheia ao fenómeno turístico local, o que se traduz na falta de iniciativas e de organização de eventos que estimulem o desenvolvimento turístico. Este papel é, atualmente, ocupado pela ERT do Alentejo.
<p>Estratégia de desenvolvimento turística local</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Deveria ser executada pelas entidades locais, cabendo à C.M.E liderar este processo. Contudo a sua participação no setor do turismo local é nula ou inexistente. É a ERT do Alentejo que assume este papel de dinamização.

<p style="text-align: center;">Hotel</p> <p style="text-align: center;">Âmbito regional</p> <p style="text-align: center;">Posição face aos objetivos:</p>	<p style="text-align: center;">IBIS</p> <p style="text-align: center;">Diretor</p>
<p>Relação com outros agentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Relação de cooperação com a C.M.E a nível esclarecimentos técnicos na área ambiental por serem uma empresa com certificação ambiental. - Relação de excelente cooperação com a ERT do Alentejo, através da realização de reuniões frequentes com os hoteleiros da cidade com objetivo de serem esclarecidos, consultados e de darem a sua opinião sobre as novas campanhas de marketing. - Não temos relação de colaboração com a UE. - Não há relação de colaboração com as empresas de animação, bem como com CENDREV e a APMD porque são uma cadeia internacional sem visão local. - Estreita relação de cooperação com os hotéis, sobretudo com a Albergaria Vitória e o Évora Hotel. - Boa relação de cooperação e parceria com a CVRA. Foi criado na página Web do Ibis um pacote oferta, com o intuito de dar a conhecer aos clientes uma das principais riquezas da região, o vinho. A oferta incluía uma visita à loja Rota dos Vinhos, onde podiam efetuar provas e a oferta de um brinde para os clientes Ibis.
<p>Classificação da UNESCO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - É um atributo que deve ser valorizado, mas que não deve ser visto como uma garantia ou um dado adquirido de atratividade. - Desde 1986 que se vende Évora como património da humanidade mas não se cria nada de novo. Há outros atributos como a paisagem, o vinho, a gastronomia que também deveriam ser valorizados.
<p>Políticas turísticas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A legislação laboral não está adaptada às necessidades de horários flexíveis dos hotéis, porque a ACT (Alta Autoridade para as Condições de Trabalho) obriga a um dia de descanso, quando há mudança de turnos.
<p>Globalização e a competitividade</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Évora continua a ser vendida como Património da Humanidade e para além deste atributo não se verificam inovações. Continua também a ser um ponto de passagem pela proximidade com Lisboa, o que lhe permite gozar ainda de alguma atratividade.
<p>Criação da marca Évora</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Évora é naturalmente a principal cidade do Alentejo. Tenho dúvidas sobre a capacidade de retorno dessa marca, porque Évora já está inserida no Alentejo que neste momento goza de uma marca forte.

